

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**  
**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές»**



**Αναδιοργάνωση Δημοσίων Υπηρεσιών:**  
**Η Οργανωσιακή Αλλαγή στο Πολεμικό Ναυτικό**  
**Αργυρώ Ράντη**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2018

**University of Peloponnese**  
**Faculty of Social and Political Sciences**  
**Department of Political Studies and International**  
**Relations**

**Master Program in**  
**“Governance and Public Policies”**



**Reorganization of Public Services:**  
**Organizational Change in the Hellenic Navy**

Argyro Ranti

Corinth, September 2018

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και ιδιαιτέρως την καθηγήτρια κα Βασιλική Λαλαγιάννη και τον καθηγητή κο Σήφη Πλυμάκη για την άψογη συνεργασία που είχαμε και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Η διδασκαλία τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, μου κέντρισε το ενδιαφέρον για τον ρόλο της Κουλτούρας στην εφαρμογή των Δημόσιων Πολιτικών και τους ευγνωμονώ για την καθοδήγηση και παρότρυνσή τους στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας που ήταν καθοριστικής σημασίας για την τελική της μορφή.

Τέλος θέλω να αφιερώσω αυτή την εργασία στους γονείς μου, Γιάννη και Κατερίνα, που βρίσκονται πάντοτε αρωγοί στη ζωή και τα όνειρά μου.

Αργυρώ Ράντη

Ελληνικό, 15 Σεπτεμβρίου 2018

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Αργυρώ Ράντη

Ελληνικό, 15 Σεπτεμβρίου 2018

# **Αναδιοργάνωση Δημοσίων Υπηρεσιών:**

## **Η Οργανωσιακή Αλλαγή στο Πολεμικό Ναυτικό**

**Σημαντικοί Όροι:** Ελληνική κρίση, Οργανωσιακή Αλλαγή, Διοίκηση Αλλαγών, Ανθρώπινο Δυναμικό, Μεταρρύθμιση, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Αναδιοργάνωση, Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Δημόσια Διοίκηση, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Πολεμικό Ναυτικό, Δημόσια Πολιτική, Οργανωτική Δομή, Διοικητική Δομή.

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες με το ξέσπασμα της ελληνικής κρίσης ήρθαν αντιμέτωπες με μια επιβαλλόμενη, επείγουσα μετασχηματιστική προσπάθεια, μια **οργανωσιακή αλλαγή** που το ελληνικό κράτος έπρεπε να διαχειριστεί στα πλαίσια μιας **διοίκησης αλλαγών**.

Το **ανθρώπινο δυναμικό** έχει τον σημαντικότερο ρόλο παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία των προγραμμάτων αλλαγής. Οι παράγοντες που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και επηρεάζουν μια οργανωσιακή αλλαγή διακρίνονται σε ατομικούς και οργανωσιακούς.

Στα πλαίσια της **μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου** ο σημαντικότερος οργανωσιακός παράγοντας είναι η **κουλτούρα**, καθώς η επιτυχία αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών προϋποθέτει την καθοδήγηση αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στους ευρύτερους κόλπους του ελληνικού δημοσίου.

Στην εργασία αυτή θα αναζητηθούν και παρουσιασθούν κατά πρώτον το επιστημονικό πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, της διοίκησης αλλαγών και της οργανωσιακής κουλτούρας και κατά δεύτερον οι προτάσεις που αφορούν στη μεταρρυθμιστική προσπάθεια που ακολούθησε την οικονομική κρίση μετά το 2010 και από αυτές θα αναλυθεί η πρόταση Μεταρρύθμισης Δομών και Μεθόδων Εργασίας.

Κατόπιν θα γίνει προσπάθεια σύγκρισης της απαίτησης για **Αναδιοργάνωση** και την εφαρμογή **Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας** από όλη την **Δημόσια Διοίκηση** στα πλαίσια της πρότασης μεταρρύθμισης δομών και μεθόδων εργασίας και της ανταπόκρισης του **Πολεμικού Ναυτικού** σε αυτή.

Θα μελετηθούν από την μία πλευρά τα κανονιστικά και διοικητικά εργαλεία που επιβλήθηκαν προς ενίσχυση αυτού του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος και από την άλλη η **οργανωτική και διοικητική δομή** του Πολεμικού Ναυτικού αλλά και του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας όπου ανήκει διοικητικά.

Τέλος μέσα από τα διοικητικά έγγραφα θα γίνει προσπάθεια όχι μόνο καταγραφής της πορείας **εφαρμογής της Δημόσιας Πολιτικής** αλλά κυρίως ανάδειξης του ρόλου της **οργανωσιακής κουλτούρας του Πολεμικού Ναυτικού** στην αντίδραση του ανθρωπίνου δυναμικού του απέναντι στην διοίκηση αλλαγών που ακολουθείται στους κόλπους των Ενόπλων Δυνάμεων.

# **Reorganization of Public Services: Organizational Change in the Hellenic Navy**

**Keywords:** Greek crisis, Organizational Change, Change Management, Human Resources, Reform, Organizational Culture, Reorganization, Job Descriptions, Greek Public Administration, Ministry of Defense, Hellenic Navy, Public Policy, Organizational Structure, Administrative Structure

## **ABSTRACT**

Public Services, with the outbreak of the Greek crisis, faced a pressing, urgent transformational challenge, an **Organizational Change** that the Greek state had to manage within a **Change Management** policy.

**Human Resources** play the most important role in the success or failure of change programs. Factors related to human resources and affecting organizational change are distinguished into individual and organizational ones.

In the context of the **Reform of the Greek Public Sector**, the most important factor is **Organizational Culture**, as the success of the reorganization of public services presupposes the guiding of a change of organizational culture in the wider gulf of the Greek state.

In this essay, the scientific framework of organizational change, change management and organizational culture will be first sought out and presented before analyzing the proposals for the **Reform of Structures and Methods of Work** that were part of the general Reform challenge that followed the economic crisis of 2010.

An effort will then be made to compare the requirement for "**Reorganization** and implementing **Job Descriptions** to the **Greek Public Administration**" as part of the proposed "Reform project" and the response of the **Hellenic Navy** to that.

The regulatory and administrative tools put in place to reinforce this Reform Project, and the **organizational and administrative structure of the Hellenic Navy** and of the Ministry of National Defense, where it belongs administratively, will then be studied.

Finally, through the administrative documents, an effort will be made not only to record the course of **implementing a Public Policy**, but also to emphasize the role of the **Hellenic Navy's organizational culture** and the reaction of its human potential to the Change Management policy within the Armed Forces.



## ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

Α/ΓΕΕΘΑ	Αρχηγός Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας
Α/ΓΕΝ	Αρχηγός Γενικού Επιτελείου Ναυτικού
ΑΝΣ	Ανώτατο Ναυτικό Συμβούλιο
ΓΕ	Γενικά Επιτελεία
ΓΕΑ	Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας
ΓΕΕΘΑ	Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας
ΓΕΝ	Γενικό Επιτελείο Ναυτικού
ΓΕΣ	Γενικό Επιτελείο Στρατού
ΓΕΝ/Β1	Διεύθυνση Οργάνωσης ΓΕΝ
ΓΕΝ/Β5	Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού ΓΕΝ
ΓΕΝ/ΔΚΒ	Διεύθυνση Κλάδου Β' ΓΕΝ
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΔΔΜΝ	Διοίκηση Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού
ΔΟΥ/ΥΠΕΘΑ	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ΥΠΕΘΑ
ΕΓΑ/ΓΕΝ	Επιτελικό Γραφείο Αρχηγού ΓΕΝ
ΕΔ	Ένοπλες Δυνάμεις
ΕΚΑ	Εθνικός Κανονισμός Ασφαλείας
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΚ	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
ΚΕΠΑΛ	Κέντρο Εκπαίδευσης Παλάσκα
ΚΟΛ	Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠαΔ	Πάγια Διαταγή
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΘΕ	Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας
ΠΝ	Πολεμικό Ναυτικό
ΠΟΕ/ΥΕΘΑ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Υπ. Εθνικής Άμυνας
ΠΟΥ	Πίνακες Οργάνωσης Υλικού
ΠΠ	Πολιτικό Προσωπικό
ΣΑΓΕ	Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων
ΣΔΥΝ	Σύλλογος Δημοσίων Υπαλλήλων Ναυτικού
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΥΔΑ	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης
ΥΔΜΗΔ	Υπ. Διοικ. Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΕΘΑ	Υπουργός Εθνικής Άμυνας
ΥΠΕΘΑ	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ	Ενιαίος Διοικητικός Τομέας ΥΠΕΘΑ
ΥΠΕΣΔΑ	Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
ΥΥ	Υδρογραφική Υπηρεσία
ΦΕΕ	Φύλλο Εισήγησης – Ενημέρωσης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

## **Κατάλογος Πινάκων**

### **1: Μέτρα Πολιτικής του Τομέα Μεταρρύθμισης που αφορά στις**

#### **Δομές και Μεθόδους εργασίας, σελ. 12**

2.2 Τα Εθνικά Σχέδια για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 12

### **2: Το Οργανόγραμμα της Διοίκησης Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού**

#### **(ΔΔΜΝ), σελ. 22**

4.2 Οργανογράμματα, σελ. 22

### **3: Παράδειγμα Πίνακα Συγκεντρωτικής Κατανομής Πολιτικού**

#### **Προσωπικού Υπηρεσίας «Α'», σελ. 24**

4.4 Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (Π.Ο.Υ.), σελ. 24

### **4: Παράδειγμα Πίνακα Κατανομής Πολιτικού Προσωπικού**

#### **Υπηρεσίας «Α'» κατά οργανικά τμήματα, σελ. 25**

4.4 Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (Π.Ο.Υ.), σελ. 25

### **5: Υποτύπωση εξάρτησης της Διοικητικής Οργάνωσης του Πολεμικού Ναυτικού, σελ. 28**

4.6. Καθηκοντολόγια, σελ. 28

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	
Abstract	
Αρκτικόλεξα	
Κατάλογος Πινάκων	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>1</b>
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Μια Οργανωσιακή Αλλαγή απαιτεί Διοίκηση Αλλαγών .....	1
1.3. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού μπροστά στην Οργανωσιακή Αλλαγή.....	3
1.4. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως παράγοντας επιτυχημένης αλλαγής.....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>9</b>
<b>ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....</b>	<b>9</b>
2.1. Εισαγωγή.....	9
2.2. Τα Εθνικά Σχέδια για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης .....	10
2.3. Η Αναδιοργάνωση ως Απάντηση στην Μεταρρύθμιση .....	12
2.3.1. Νόμος 4024/2011 .....	13
2.4. Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας ως Μεταρρυθμιστική Δράση της Δημόσιας Διοίκησης.....	14
2.4.1. Ημερίδες Ενημέρωσης και ο Ρόλος της «France Expertise».....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>17</b>
<b>Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ.....</b>	<b>17</b>
3.1. Εισαγωγή.....	17
3.2. Οργάνωση και λειτουργία ΥΠΕΘΑ.....	17
3.2.1. Διοίκηση και Έλεγχος Ενόπλων Δυνάμεων - Πάγιες Διαταγές, Κανονισμοί και Πίνακες Οργάνωσης.....	18
3.3. Η θέση του Πολιτικού Προσωπικού στο ΥΠΕΘΑ.....	19
3.3.1. Το πολιτικό προσωπικό του Πολεμικού Ναυτικού στο ΠΔ 290/2002 .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>21</b>
<b>Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ .....</b>	<b>21</b>
4.1. Εισαγωγή.....	21
4.2. Οργανογράμματα.....	22
4.3. Κανονισμοί Οργάνωσης Λειτουργίας (ΚΟΛ) Υπηρεσιών .....	23
4.4. Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (ΠΟΥ).....	24
4.5. Έντυπα Ανάλυσης Θέσης Εργασίας ή Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) .....	26
4.6. Καθηκοντολόγια .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>29</b>
<b>ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ.....</b>	<b>29</b>
5.1. Εισαγωγή.....	29

5.2. Η Πορεία προς την Αναθεώρηση του ΠΔ 290/2002 και έκδοση του ΠΔ 79/2018 .....	30
5.3. Η Πορεία προς τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας.....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>38</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>38</b>
6.1. Εισαγωγή.....	38
6.2. Πώς η Κουλτούρα του ΠΝ βοήθησε στην εφαρμογή της Οργανωσιακής Αλλαγής που του επιβλήθηκε .....	38
6.3. Αντιδράσεις στις αλλαγές.....	41
6.4. Συμπεράσματα επί της Μεταρρυθμιστικής Δράσης που ξεκίνησε μετά το ξέσπασμα της ελληνικής κρίσης.....	42
6.5. Συμπεράσματα για το ΠΝ.....	43
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>46</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....</b>	<b>52</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....</b>	<b>57</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

### 1.1. Εισαγωγή

Όταν ξέσπασε η ελληνική κρίση το ελληνικό δημόσιο ήρθε αντιμέτωπο με μια επείγουσα επιβαλλόμενη οργανωσιακή αλλαγή που έπρεπε να πετύχει.

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε μια προσωρινή κατάσταση που πρέπει να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρόνο ή μπορεί να γίνεται παράλληλα με την εξέλιξη του οργανισμού ο οποίος εξελίσσεται και αναπτύσσεται όσο πραγματοποιείται η αλλαγή.

Η επικοινωνία, η προσωπικότητα, η ετοιμότητα, η αντίσταση, η αφοσίωση, η κουλτούρα του προσωπικού έχει τον σημαντικότερο ρόλο για την επιτυχία της αλλαγής.

### 1.2. Μια Οργανωσιακή Αλλαγή απαιτεί Διοίκηση Αλλαγών

Κάθε οργανωσιακή αλλαγή διενεργείται στα πλαίσια μιας διοίκησης αλλαγών. Σύμφωνα με τον Johnson «Η αλλαγή δεν είναι πλέον μια επιλογή, πρέπει να διοικηθεί σωστά, διαφορετικά θα σε διοικήσει. Πρέπει να σκεφτείς την επιχείρησή σου πριν από πέντε χρόνια· αν εξακολουθείς να δουλεύεις με τον ίδιο τρόπο, τότε υπάρχει πρόβλημα»<sup>1</sup>. Σύμφωνα με μελέτες<sup>2</sup> «οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν με επιτυχία πρόγραμμα διοίκησης αλλαγών έχουν μικρές διακυμάνσεις στην παραγωγικότητα, οι εργαζόμενοι είναι πιο αφοσιωμένοι και οι αλλαγές υλοποιούνται ταχύτερα». Κατά τον Kanter, όπως αναφέρουν οι Rashid et al <sup>3</sup>: «Οργανωσιακή αλλαγή είναι η

---

<sup>1</sup> Ο Johnson (1995) αναφέρεται στους Counsell, R., Tennant, C. and Neailey, K. (2005) στο άρθρο «Insights from research: the development of a model to support synchronous change», *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 3, pp.9.

<sup>2</sup> Recardo (1995) όπως αναφέρεται στον Johnson D.M. (2004), στο άρθρο «Adaption of organizational change models to the implementation of quality standard requirements», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No.2, pp. 154-174.

<sup>3</sup> Rashid, Z.A., Sambasivan, M. and Rahman, A.A. (2004), άρθρο «The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change», στο *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No.2, pp. 161-179.

διαδικασία κατά την οποία αναλύοντας το παρελθόν απομονώνεις και αναπτύσσεις τα δομικά στοιχεία του παρόντος που είναι απαραίτητα για το μέλλον». Άρα **ο οργανισμός για να βελτιωθεί αποτελεσματικά απαιτεί τροποποίηση της οργανωσιακής δομής, του οράματος και της κουλτούρας του.**

Η Διοίκηση άλλοτε προετοιμάζεται σχεδιάζοντας την εξέλιξη της αφού συγκρίνει την εσωτερική κατάσταση της με τους εξωτερικούς παράγοντες, πχ νομικό πλαίσιο, και οδηγείται σε σχεδιασμό επερχόμενων αλλαγών, ενώ άλλοτε αναγκάζεται να προβεί σε αλλαγές, προκειμένου να επιβιώσει<sup>4</sup>.

Ο Recardo προσθέτει ότι η διοίκηση αλλαγών είναι «η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός σχεδιάζει, εφαρμόζει και αξιολογεί τους μηχανισμούς που θα πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος»<sup>5</sup>. Ενώ οι Moran και Brightman αναφέρουν ότι η διοίκηση αλλαγών είναι μία «προσπάθεια συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης, της δομής και των δυνατοτήτων ενός οργανισμού με στόχο την ικανοποίηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του»<sup>6</sup>.

Η **πηγή που ωθεί τον οργανισμό σε αλλαγή** μπορεί να χαρακτηρίσει την αλλαγή, σύμφωνα με τους Χυτήρη και Wilson<sup>7</sup> σε :

1. Προγραμματισμένη ή αναμενόμενη (planned)
2. Απρογραμματίστη ή επιβαλλόμενη (unplanned) και
3. Διαπραγματεύσιμη

Η **συχρότητα και η έκταση της αλλαγής** μπορεί να την χαρακτηρίσουν σύμφωνα με τους Hank<sup>8</sup> και Χυτήρη σε:

1. Εξελικτική (incremental)
2. Προσαρμογής (adaption)
3. Μετασχηματιστική ( transformational) ή

---

<sup>4</sup> Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998), άρθρο «Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity», στο *Management Decision*, Vol. 36, No.5, pp. 289-301.

<sup>5</sup> Johnson, D.M. (2004) σπ.π pp. 168.

<sup>6</sup> Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000), άρθρο «Leading organizational change», στο *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 12, No. 2, pp. 66.

<sup>7</sup> Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, έκδοση 3<sup>η</sup>, Interbooks, Αθήνα και Wilson, D. (1992), *Concepts and Controversies in the management of change*, Routledge, New York, Ch. 1-4.

<sup>8</sup> Hank, S. (1997), άρθρο «Networking model of change for middle managers», στο *Leadership & Organization development journal*, Vol. 18, No. 1, pp.41-49.

#### 4. Ριζική (radical)

Κατά τους Robbins και Χυτήρη όπως αναφέρει η Γρεψίου<sup>9</sup> «η αλλαγή επηρεάζει τους κάτωθι τέσσερις παράγοντες της οργάνωσης, είτε όλους μαζί ή κάποιους από αυτούς μεμονωμένα ή συνδυαστικά:

1. Παράγοντες δομής, που επιδρούν στο οργανόγραμμα, στις περιγραφές θέσεων εργασίας, στις διαδικασίες κ.λ.π.
2. Τεχνολογικός παράγοντας, που αφορά σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό
3. Φυσικό περιβάλλον, που αφορά αλλαγές στη διαμόρφωση του χώρου εργασίας και
4. Ανθρώπινος παράγοντας, που αφορά στη στάση, στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες αλλάζουν λόγω μεταβολών στα συστήματα αμοιβών, στη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων»

Οι ανωτέρω περιγραφόμενοι παράγοντες αλληλεξαρτώνται οπότε κάθε προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής πρέπει να προβλέπει αλλαγές και στα τέσσερα σημεία ή να προβλέπει ενέργειες προστασίας των μεταξύ των σχέσεων.

### **1.3. Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού μπροστά στην Οργανωσιακή Αλλαγή**

Η επιτυχία της αλλαγής στηρίζεται στην συμμετοχή και αποδοχή της αλλαγής από το προσωπικό.

Ο σπουδαίος ρόλος που παίζουν οι υπάλληλοι και συνεργάτες στην αλλαγή του οργανισμού αντανακλάται σε οκτώ παράγοντες, όπως κατέληξε μετά από έρευνα 100 και πλέον εταιριών ο Kotter<sup>10</sup>.

Παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε απροθυμία του προσωπικού να συμμετέχει στην αλλαγή, σε καθυστερήσεις πραγματοποίησης των αλλαγών προερχόμενες από την μη εφαρμογή τους από το προσωπικό, ασυνεννοησίες ως προς τον τρόπο

---

<sup>9</sup> Γρεψίου Δ., 2006, Εργασία φοιτήτριας με θέμα «Διοίκηση Αλλαγών», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, για το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, σελ. 36-64 όπως αναζητήθηκε στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1308/1/GrepsiouMsc2006.pdf>, 17/09/2018

<sup>10</sup> Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA

εφαρμογής των αλλαγών ή και σε μη επίτευξη του στόχου όταν το προσωπικό συνεχίζει να εργάζεται με τους παλαιούς τρόπους και είναι οι:

1. Εκδήλωση ικανοποίησης με την υφιστάμενη κατάσταση
2. Αποτυχία συσπείρωσης γύρω από κοινό στόχο αλλαγής
3. Υποτίμηση νέου οράματος
4. Μη επικοινωνία νέου οράματος
5. Εμπόδια στην πραγματοποίηση του νέου οράματος
6. Αδυναμία επίτευξης άμεσων στόχων
7. Αποδοχή ήττας χωρίς περαιτέρω προσπάθεια
8. Αδυναμία εφαρμογής των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού<sup>11</sup>

Καταλαβαίνει κανείς ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν την ανάγκη για αλλαγή και να δεχτούν την καινούρια αποστολή ώστε να εργαστούν για την αλλαγή. Για να αλλάξει ο οργανισμός οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αλλάξουν τον εαυτό τους, τον τρόπο εργασίας τους, τις συνεργασίες τους, την καθημερινότητά τους, δηλαδή την κουλτούρα τους.

Όπως αναφέρει η Γρεψίου<sup>12</sup> «σύμφωνα με τη θεωρητική και πρακτική έρευνα οι παράγοντες που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους και επηρεάζουν μια οργανωσιακή αλλαγή διακρίνονται σε ατομικούς και οργανωσιακούς.

Ατομικοί παράγοντες είναι:

1. Η αντίσταση στην αλλαγή
2. Η προσωπικότητα
3. Η συναισθηματική νοημοσύνη

Ενώ οργανωσιακοί παράγοντες είναι:

1. Η αφοσίωση
2. Η επικοινωνία
3. Η ετοιμότητα
4. Η κουλτούρα
5. Το στυλ ηγεσίας»

---

<sup>11</sup> Burnes, B. (2000), *Managing Change: a strategic approach to organizational dynamics*, 3<sup>rd</sup> edition, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, England

<sup>12</sup> Γρεψίου Δ., 2006, οπ.π. σελ 36-64.



Επίσης κατά τους Elizur και Guttman συναντώνται «τρεις τύποι αντίδρασης:

1. Η συναισθηματική που αφορά στα συναισθήματα ικανοποίησης ή άγχους απέναντι στην αλλαγή
2. Η γνωστική, που αφορά στην απαιτούμενη γνώση χρησιμότητας της αλλαγής και
3. Η οργανική που αφορά στις ενέργειες υλοποίησης της αλλαγής»<sup>13</sup>

Τέλος οι αντιδράσεις που μπορεί να εμφανίσουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τον Χυτήρη είναι:

1. Απόρριψη
2. Αντίσταση
3. Ανοχή ή
4. Αποδοχή

Κατά τους Ansoff, Kaufman και McNurry , όπως αναφέρουν οι Waddell και Sohar<sup>14</sup> ως προς τους ατομικούς παράγοντες, «ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση κατά της αλλαγής που είναι:

1. Λογικοί παράγοντες, οι οποίοι απορρέουν από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν από διαφορετική οπτική γωνία την έκβαση της αλλαγής
2. Μη λογικοί παράγοντες που μπορεί να οφείλονται σε προκαταλήψεις και προσωπικές προτιμήσεις του ατόμου
3. Πολιτικοί παράγοντες που προέρχονται από προσωπικά συμφέροντα τα οποία ωθούν το άτομο να τεθεί υπέρ ή κατά της ηγεσίας που εφαρμόζει την αλλαγή και
4. Παράγοντες Μάνατζμεντ. Η διοίκηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ταχθούν υπέρ της νέας κατάστασης είτε η αλλαγή αφορά σε υλικό όπως εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή σε άυλο όπως είναι η κουλτούρα, επικοινωνώντας πλήρως τις διαστάσεις της νέας κατάστασης.»

---

<sup>13</sup> Elizur και Guttman (1976) όπως αναφέρεται στους Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), στο άρθρο «Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? », στο *Employee Relations*, Vol. 27, No. 2, pp. 160-174.

<sup>14</sup> Waddell, D. and Sohal, A.S. (1998), άρθρο «Resistance: a constructive tool for change management», στο *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp. 543-548.

Η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει την αντίσταση των εργαζομένων έναντι της προτεινόμενης αλλαγής ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού διαλέγοντας μια στρατηγική διαχείρισης της αντίστασης όπως προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους για την ανάγκη αλλαγής, προσεγγίζοντας τους στην καθημερινότητα τους ή επηρεάζοντάς τους ώστε να ζητήσουν οι ίδιοι την αλλαγή και έτσι να την υπηρετήσουν.

Οι παράγοντες της Προσωπικότητας και Συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία επιλογής (πρόσληψης) του προσωπικού αλλά και κατά την αξιολόγηση αυτού. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε η τακτική, όπως είναι η ετήσια αξιολόγηση, ή έκτακτη, όπως μετά από κάποιο έργο με συγκεκριμένη χρονική διάρκεια στο οποίο απαιτήθηκε η συμμετοχή συγκεκριμένων εργαζομένων.

Σε κάθε περίπτωση η Προσωπικότητα και η Συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να συνεκτιμώνται στην κατανομή αρμοδιοτήτων κατά την αλλαγή. Είναι απαραίτητη η καταγραφή και στατιστική σύγκριση της προσωπικότητας και της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων και η τήρηση των ποιοτικών αυτών αξιολογήσεων όχι μόνο στους ατομικούς φακέλους των εργαζομένων αλλά και στα στατιστικά των τμημάτων ξεχωριστά καθώς και σε ομαδοποιημένες δεξαμενές πληροφοριών ώστε να γνωρίζει η διοίκηση σε ποιους μπορεί να απευθυνθεί ενόψει μιας απαιτούμενης αλλαγής,

#### **1.4. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως παράγοντας επιτυχημένης αλλαγής**

Η κουλτούρα αλλαγής του οργανισμού επηρεάζει την αντίδραση του προσωπικού στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Neuhauser, Bender και Stromberg «η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της υποδομής του, που είτε τον βοηθά να ακολουθήσει την κατεύθυνση που έχει θέσει, είτε του δημιουργεί εμπόδια»<sup>15</sup> για

---

<sup>15</sup> Neuhauser, P.G., Bender, R. και Stromberg, K.L., (2000), *Culture.Com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace*, Canada: John Wiley & Sons, p.p. 2-4.

αυτόν τον λόγο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς των οργανώσεων εδώ και τέσσερις περίπου δεκαετίες<sup>16</sup>.

Ένας αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι «η αίσθηση των εργαζομένων για “τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα”»<sup>17</sup>

Οι άνθρωποι αναδημιουργούν την εικόνα που έχουν για τον κόσμο που τους περιβάλλει πολλές φορές κατά την διάρκεια της ζωής τους κι έτσι «η κουλτούρα είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο φαινόμενο»<sup>18</sup>. Σύμφωνα με τους Δασκαλάκη και Φασουλή «η οργανωτική κουλτούρα είναι μια ομάδα αξιών, νορμών και σχημάτων που διαμορφώνουν και μοιράζονται όλα τα μέλη μιας οργάνωσης, η οποία τελικά και καθοδηγεί ή προσδιορίζει τη δράση τους. Συνεπώς, η κουλτούρα μιας οργάνωσης είναι αυτή που μπορεί να διευκολύνει αυτή τη μετάβαση σε νέες μορφές οργάνωσης»<sup>19</sup>.

Για να σταθεροποιηθεί μια νέα κατάσταση πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα των εργαζομένων αφού οι αντιδράσεις τους μπορούν να εμποδίσουν την ανάπτυξη νέων οργανωσιακών δομών<sup>20</sup>.

«Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως διοικητική ιδεολογία ή ρητορική ελέγχου για τις ανάγκες εξουσίας στις οργανώσεις αλλά και ως εργαλείο ανάλυσης αυτών»<sup>21</sup>. Αποτελεί τον πυρήνα της οργάνωσης, σκοπεύει στην αρμονική του λειτουργία και προσπαθεί να τον προσαρμόζει στις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις και στις απαιτήσεις αλλαγών<sup>22</sup>.

---

<sup>16</sup> Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Αθήνα: Κριτική, σελ: 345.

<sup>17</sup> Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins

<sup>18</sup> Avison, D.E., και Myers, M.D., (1995), άρθρο «Information and anthropology: an anthropological perspective on IT and organizational culture», στο *Information Technology and People*, Vol. 8, No. 3, p.p. 43-56 και p.p. 52-53.

<sup>19</sup> Δασκαλάκης Δ και Φασουλής Κ (2013), *Το οργανωτικό φαινόμενο στο διαδίκτυο*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσει, σελ: 18

<sup>20</sup> Tiernan, S.D., Flood, P.C., Murphy, E.P., και Carroll, S.J., (2002), άρθρο «Employee reactions to flattening organizational structures», στο *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, σελ: 46-67 και σελ: 47-51.

<sup>21</sup> Neuhauser, P.G., Bender, R., και Stromberg, K.L., όπ.π. σελ:65-68.

<sup>22</sup> Piekari, R., E. Vaara, J. Tienari, & R. Santti. (2005), άρθρο «Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger», στο *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, p.p. 330-344.

Σε στιγμές έντασης και κρίσης, σύμφωνα με τον Καντά<sup>23</sup>, εκδηλώνεται η κουλτούρα που διαπνέει την οργάνωση.

Ο John Kotter στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές»<sup>24</sup> παρουσιάζει «οκτώ βήματα προς μια επιτυχημένη αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος καθοδηγώντας την προσοχή των εργαζομένων στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και ταυτόχρονα κοινοποίηση του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αισθήματος επιτυχίας ώστε να προωθηθεί η διαδικασία αλλαγής
7. Προώθηση της διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.»

**Ειδικά ως προς την προσπάθεια μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου** πρέπει να σημειωθεί η κατά Mintzberg<sup>25</sup> θέση ότι «από τις μεγαλύτερες δυσκολίες στους οργανισμούς του δημοσίου είναι να προσπαθήσεις να εισάγεις μια βαθιά αλλαγή στην κουλτούρα τους ενώ ένα σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας που περιβάλλει την αλλαγή παραμένει απαράλλακτο».

Γίνεται λοιπόν σαφής η **ανάγκη καθοδήγησης αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας στους κόλπους του ελληνικού δημοσίου** εάν θέλει κάποιος να επιτύχει οποιαδήποτε μεταρρυθμιστική προσπάθεια.

---

<sup>23</sup> Καντάς Α., (1995), *Οργανωσιακή – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

<sup>24</sup> Kotter, J.P. (1995), άρθρο «Change: why transformation efforts fail», στο *Harvard Business Review Press*, Vol. 73, No. 2, p.p. 59-67.

<sup>25</sup> Mintzberg, H. (1996), άρθρο «Ten ideas designed to rile everyone who cares about management», στο *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 2, p.p. 61-72.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### 2.1. Εισαγωγή

Η ελληνική κρίση επέβαλε την μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου.

Σε σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ<sup>26</sup>, αναφέρεται ότι η **κρίση** οδήγησε στην υπογραφή συμφωνιών που έθεταν τις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ως προαπαιτούμενο.

Αίτημα για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω της αναδιοργάνωσής της<sup>27</sup> τέθηκε από το πρώτο Μνημόνιο (Πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής - Μάιος 2010), στις μεταγενέστερες συμφωνίες της 21<sup>ης</sup> Ιουλίου 2010 και της 26<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2010, καθώς και στο Δεύτερο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής (Μάρτιος 2012).

Όπως αναφέρει η Καραγιάννη<sup>28</sup> «τον Ιούλιο του 2011, συστάθηκε Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, κατόπιν αιτήματος της ελληνικής κυβέρνησης, προκειμένου να παρασχεθεί τεχνική βοήθεια και εμπειρογνώσια από Κράτη Μέλη και ευρωπαϊκούς ή διεθνείς οργανισμούς».<sup>29</sup>

Η Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα<sup>30</sup> πρότεινε τεχνική βοήθεια στους κάτωθι τομείς:

- Επιτάχυνση των έργων της πολιτικής για τη συνοχή
- Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα/Πρόσβαση στη χρηματοδότηση
- Διοικητική μεταρρύθμιση

<sup>26</sup> OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth*, Greece-country note, February 2012, p. 27-28.

<sup>27</sup> Ελλάδα, *Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής*, Μάιος 2010, σημείο 22.

<sup>28</sup> Καραγιάννη, Α. 2012, εργασία με θέμα «Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση» στα πλαίσια του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση», για το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, σελ 8, όπως αναζητήθηκε στην [www.jmc.uoa.gr/fileadmin/jmc.pspa.uoa.gr/uploads/PDFs/Teliki\\_ergasia\\_Jean\\_Monnet\\_Anthi\\_Karagianni\\_01.doc](http://www.jmc.uoa.gr/fileadmin/jmc.pspa.uoa.gr/uploads/PDFs/Teliki_ergasia_Jean_Monnet_Anthi_Karagianni_01.doc), 18/06/2018

<sup>29</sup> Ομάδα Γάλλων εμπειρογνομόνων συμμετέχει στην προετοιμασία της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων στην κεντρική διοίκηση και αντίστοιχη ομάδα Γερμανών εμπειρογνομόνων για τις μεταρρυθμίσεις στην αποκεντρωμένη διοίκηση.

<sup>30</sup> Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, όπως αναζητήθηκε στην διεύθυνση [https://ec.europa.eu/greece/news/economic-news/economic3\\_el](https://ec.europa.eu/greece/news/economic-news/economic3_el), 15/07/2018

- Προϋπολογισμός και φορολογία
- Καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες και καταπολέμηση της διαφθοράς
- Επιχειρηματικό περιβάλλον
- Μεταρρύθμιση της υγείας
- Μεταρρύθμιση του δικαστικού συστήματος
- Αγορά εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, καινοτομία και εκπαίδευση
- Άσυλο και μετανάστευση
- Ιδιωτικοποιήσεις και κτηματολόγιο
- Βιομηχανίες και υπηρεσίες δικτύου

## **2.2. Τα Εθνικά Σχέδια για Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης**

Το ελληνικό δημόσιο είχε παθογένειες που είχαν επισημανθεί από το 1952<sup>31</sup>, στην έκθεση Βαρβαρέσου, και η ανάγκη για μεταρρύθμιση επισημάνθηκε και το 1997 στην έκθεση Σπράου. Διεθνείς και εθνικοί φορείς εμφάνισαν το 2011 τις μεταρρυθμίσεις που προτεινόταν το 1952 και το 1997, ως νέες προτάσεις αλλαγής.

Πριν το ξέσπασμα της κρίσης και την υπογραφή του πρώτου μνημονίου, τον Ιανουάριο 2010, το Υπουργείο Οικονομικών παρουσίασε το «Επικαιροποιημένο Ελληνικό Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης» στο οποίο προτεινόταν διοικητικές μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα. Τον Απρίλιο του 2011, με την παραδοχή της οικονομικής πρόκλησης από την ελληνική κυβέρνηση και πριν την υπογραφή του πρώτου μνημονίου, το Υπουργείο Οικονομικών παρουσίασε το «Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014».

Τον Ιανουάριο 2012 το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) ανέλαβε την ευθύνη ολοκληρωμένης πρότασης για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και έκδωσε την «Λευκή Βίβλο για την Διακυβέρνηση».

---

<sup>31</sup> Varvaressos, K. (1952) *Report on the Greek Economic Problem*, Washington DC. Όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/10/14/000178830\\_98101903515533/Rendered/PDF/UNN18000Greece0theOeconomic0problem.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/10/14/000178830_98101903515533/Rendered/PDF/UNN18000Greece0theOeconomic0problem.pdf), 20/06/2018

Το ΥΔΜΗΔ προχώρησε στην «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016» και τον Ιούλιο 2017 στην «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019: Δημόσιο 2020, η Διοίκηση Αναβαθμίζεται».

Η **εθνικές προτάσεις** για έξοδο από την κρίση κωδικοποιήθηκαν στους παρακάτω «τομείς:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός, προγραμματισμός, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων
2. Συντονισμός
3. Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για το σύνολο της διοίκησης
- 4. Μεταρρύθμιση δομών και μεθόδων εργασίας**
5. Απλοποίηση των νομικών και διοικητικών διαδικασιών
6. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
7. Εξορθολογισμός και μείωση των δημοσίων δαπανών»<sup>32</sup>

Στα πλαίσια της ανάγκης «Μεταρρύθμισης δομών και μεθόδων εργασίας» αναγνώστηκε η ανάγκη επανεξέτασης:

1. της κεντρικής διοίκησης,
2. της ορθολογικής οργάνωσής της και
3. της εξέτασης οριζόντιων θεμάτων που σχετίζονται με το *σχεδιασμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τις λειτουργίες ελέγχου*

ήτοι σε πρώτη φάση η ανάγκη **Αναδιοργάνωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών**.<sup>33</sup>

Για την **αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα** απαιτήθηκε ο επανασχεδιασμός του με βάση την αποστολή, το έργο και την αναγκαιότητα ύπαρξης κάθε οργανισμού ή δημόσιας υπηρεσίας.

Έτσι τα μέτρα πολιτικής για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης συνοψίστηκαν στον Τομέα των Μεταρρυθμίσεων ως ο ακόλουθος πίνακας.

<sup>32</sup> Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019: Δημόσιο 2020, η Διοίκηση Αναβαθμίζεται

<sup>33</sup> Πρώτη αναφορά στο Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014 του Υπουργείου Οικονομικών, σελ. 25

Τομέας μεταρρυθμίσεων		Μέτρα πολιτικής
Δομές και μέθοδοι εργασίας	✓	Αξιολόγηση όλων των δομών των υπηρεσιών
	✓	Κατάργηση/συγχώνευση υφιστάμενων δομών
	✓	Συγκρότηση οριζόντιων δομών στήριξης σε κάθε Υπουργείο – ενιαίες κοινές Διευθύνσεις των Υπουργείων για την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών
	✓	Μία Γενική Γραμματεία ανά Υπουργείο και επανεξέταση αναγκαιότητας ειδικών γραμματειών και ενιαίων διοικητικών δομών
	✓	Ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών
	✓	Εσωτερικός αυτοέλεγχος
	✓	Κτιριακή υποδομή - μετεγκαταστάσεις

Πίνακας 1:

Τα Μέτρα Πολιτικής του τομέα μεταρρύθμισης που αφορά στις δομές και στις μεθόδους εργασίας<sup>34</sup>

### 2.3. Η Αναδιοργάνωση ως Απάντηση στην Μεταρρύθμιση

Μπροστά στην απαίτηση εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης η Ελληνική Κυβέρνηση προχώρησε σε μια σειρά από κανονιστικά και διοικητικά μέτρα<sup>35</sup> κατάργησης και συγχώνευσης υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, εξ ορθολογισμού δημοσίων υπηρεσιών και αξιολόγησης / διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Το άρθρο 35 του ν. 4024/2011 έγινε το εφαλτήριο της αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Τον Απρίλιο 2012, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισήμανε ότι «η Ελλάδα έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα με σκοπό να μειωθεί το έλλειμμα του δημόσιου τομέα και έχει θεσπίσει νέες δημοσιονομικές και οικονομικές πολιτικές»<sup>36</sup>. Αλλά ανέφερε επίσης ότι: «η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν διαθέτει

<sup>34</sup> Καραγιάννη, Α. (2012), οπ.π. σελ 31-32.

<sup>35</sup> Τα εργαλεία αυτά καταγράφονται στο Παράρτημα Ι. Η απαρίθμηση είναι ενδεικτική και αφορά στα κύρια νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα που ενισχύουν το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα.

<sup>36</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση με θέμα «Ανάπτυξη για την Ελλάδα», σελ. 3, όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-377\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-377_el.htm), 25/06/2018



τις σταθερές, συντονισμένες και ενισχυμένες δομές που θα παρέχουν την αναγκαία συμμετοχή και συνυπευθυνότητα για τις μεταρρυθμίσεις που προβλέπονται στο δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής».<sup>37</sup>

Η επιτυχία της μεταρρύθμισης ήταν μονόδρομος για την Ελλάδα αφού θα ενίσχυε την ανταγωνιστικότητα, θα βελτίωνε το επιχειρηματικό περιβάλλον και το κράτος θα κέρδιζε εκ νέου την εμπιστοσύνη των πολιτών.

Αν υιοθετούνταν οι μεταρρυθμίσεις από διεθνείς πρακτικές που ήταν αποτελεσματικές σε άλλα ευρωπαϊκά διοικητικά συστήματα, εφαρμόζονταν οι νόμοι και τα μέτρα που προτάθηκαν για την αντιμετώπιση της κρίσης και η δημόσια διοίκηση συμμετείχε ενεργά στις αλλαγές που την αφορούσαν η επιτυχία της μεταρρύθμισης θα ήταν σίγουρη.

Όπως επεσήμανε το 2012 ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Αντ. Μανιτάκης, **«η αναδιάρθρωση της διοίκησης δεν μπορεί να συντελεστεί δίχως την αποφασιστική συνδρομή των δημοσίων υπαλλήλων.»**<sup>38</sup>

Η πολιτική βούληση ήταν μια ακόμα προϋπόθεση επιτυχίας της αναγκαίας μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης.<sup>39</sup>

Γίνεται κατανοητή η ανάγκη να αναγνωριστεί από όλους **η Αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης** ως μία ευκαιρία ευόδωσης των μεταρρυθμιστικών από δεκαετίες **προσπαθειών**, αναδεικνύοντας την ελληνική δημόσια διοίκηση ισάξια των ευρωπαϊκών εταίρων.

Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης με την κρίση έγιναν πλέον πιο ορατές και πιο έντονες αυτό όμως αποτέλεσε μια ευκαιρία για την αντιμετώπιση πολλών εξ αυτών.

### 2.3.1. Νόμος 4024/2011

Στο άρθρο 35 του νόμου 4024/2011 (ΦΕΚ226/Α/27-10-2011) ετέθη το βασικό πλαίσιο για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και την ανακατανομή των

---

<sup>37</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση με θέμα «*Ανάπτυξη για την Ελλάδα*», ο.π., σελ. 46.

<sup>38</sup> Μανιτάκης Αντ. (2012), *Ομιλία στο συνέδριο του «Economist»*, <http://www.manitakis.gr/europe-unbound-overcoming-stagnation/>, 30/06/2018

<sup>39</sup> Σε ό,τι αφορά την κοινωνική συναίνεση και την πολιτική βούληση, βλ. και Tsafos N. (2012), “*Why Can't Greece Reform?*”, in <http://www.greekdefaultwatch.com/2012/01/why-cant-greece-reform.html> (published 7.1.2012, retrieved 3.6.2012)

οργανικών θέσεων του προσωπικού τους.

Ο νόμος προέβλεπε, οι δύο αυτές δράσεις, αναδιοργάνωση υπηρεσιών και ανακατανομή θέσεων, να γίνουν σε τρεις φάσεις οι οποίες θα αλληλοσυμπληρωνόντουσαν.

Σύμφωνα με την υπ Αριθμ. πρωτ.: ΔΟΑ/Φ.4.11/22084/3.11.2011 εγκύκλιο του ΥΔΜΗΔ περί «Αναδιοργάνωση δημοσίων υπηρεσιών και ανακατανομή οργανικών θέσεων» στην **πρώτη φάση** θα συστήνονταν επιτροπή για να ελέγξει την υφιστάμενη οργανωτική διάρθρωση, να εντοπίσει τις υπηρεσιακές μονάδες με περιορισμένο αντικείμενο, τον αριθμό και τους κλάδους τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού και να προτείνει την ανακατανομή αυτών των πλεοναζουσών οργανικών θέσεων σε άλλες υπηρεσίες. Σε **δεύτερη φάση** θα υλοποιούταν η πρόταση ανακατανομής της επιτροπής και σε **τρίτη φάση** μετά από αξιολόγηση των δομών και του προσωπικού των υπηρεσιών θα συντάσσονταν νέα οργανογράμματα και θα ακολουθούσε η μετακίνηση ή μετάθεση προσωπικού και με αυτόν τον τρόπο θα ολοκληρωνόταν η αναδιάρθρωση του δημοσίου.

#### **2.4. Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας ως Μεταρρυθμιστική Δράση της Δημόσιας Διοίκησης**

Η αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών ήταν η μία διάσταση του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος οργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ενώ ο σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ) η άλλη διάσταση, με στόχο την ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Στον πρόλογο του «Οδηγού για το Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας», ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Αντώνης Μανιτάκης<sup>40</sup> αναφέρει ότι «ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job description) αναδεικνύεται σε σημαντική συνιστώσα του νέου μοντέλου οργάνωσης» και συνεχίζει αναφέροντας ότι «με τη σύνταξη των εντύπων περιγραφής θέσεων εργασίας σε κάθε δημόσια υπηρεσία, κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει τα

---

<sup>40</sup> ΥΔΜΗΔ (2013), *Οδηγός για τον Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας* όπως αναζητήθηκε στο [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508\\_odhgos\\_sxed\\_perigr.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf) στις 22/07/18

προσόντα που πρέπει να έχει, τα καθήκοντά του και τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη θέση την οποία κατέχει.»

Ο εν λόγω Οδηγός εξηγούσε τι είναι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και ποιες ωφέλειες προκύπτουν από αυτά. Ένα ΠΘΕ σε γενικές γραμμές «περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας»<sup>41</sup>.

Με τίτλο «Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας» η εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29 Απριλίου 2013 του ΥΔΜΗΔ, έδωσε το εναρκτήριο λάκτισμα ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να ενημερωθούν για τις απαραίτητες ενέργειες ενώ στις 09-05-2013 στα πλαίσια υλοποίησης ανωτέρω έργου, προσκλήθηκαν οι Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων Διοικητικού / Προσωπικού των Υπουργείων σε ημερίδα που έλαβε χώρα στις 15-05-2013 στο Αμφιθέατρο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).<sup>42</sup>

Στην ημερίδα παρουσιάστηκε η εγκύκλιος και ο Οδηγός, δόθηκε επεξήγηση των μεθοδολογικών εργαλείων και τέλος αναλύθηκε η πιλοτική εφαρμογή των ΠΘΕ στο ΥΔΜΗΔ δίνοντας έμφαση σε πρακτικές οδηγίες και εμπειρικές παρατηρήσεις. Η ημερίδα ήταν απαραίτητη καθώς τα ΠΘΕ ήταν ένα καινούριο εργαλείο για την πλειοψηφία των δημοσίων υπηρεσιών και έπρεπε να γίνει κατανοητό το γιατί και το πώς θα τους βοηθούσαν στα πλαίσια της **διοίκησης αλλαγών**.

Το σημαντικό αυτό έργο ξεκίνησε το 2013 ως συνέχεια των οδηγιών που δόθηκαν σχετικά με το περιεχόμενο, έγκριση και τροποποίηση των Οργανισμών<sup>43</sup> των Δημοσίων Υπηρεσιών αλλά ήταν το 2016 που η πορεία ολοκλήρωσης του έργου πήρε φτερά αφού αφενός οι προϋποθέσεις συμμετοχής των υπηρεσιών στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)<sup>44</sup> και αφετέρου η εφαρμογή του νέου συστήματος επιλογής

---

<sup>41</sup> Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π et al, Βιβλίο Μαθητή: *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

<sup>42</sup> ΥΔΜΗΔ (2013) Η από 09 Μαΐου 2013 «Πρόσκληση» του Γενικού Γραμματέα Δημητρίου Στεφάνου. Υπεύθυνη Ημερίδας κα. Βασιλική Καραγιαννάκου [v.karagiannakou@ydmed.gov.gr](mailto:v.karagiannakou@ydmed.gov.gr)

<sup>43</sup> Ν. 4178/2013 (ΦΕΚ 174/Α/08-08-2013) άρθρο 54

<sup>44</sup> Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016) άρθρο 4

προϊσταμένων<sup>45</sup> απαιτούν την ύπαρξη ΠΘΕ.

### **2.4.1. Ημερίδες Ενημέρωσης και ο Ρόλος της «France Expertise»**

Τον Σεπτέμβριο του 2016 ενόψει της εφαρμογής του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων το ΥΠΕΣΔΑ προσκάλεσε σε νέα συνάντηση εργασίας με θέμα «Περιγράμματα Θέσεων» τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων<sup>46</sup>. Αυτή η συνάντηση εργασίας πυροδότησε τις διαδικασίες υλοποίησης του έργου.

Το έργο υποστηρίχθηκε από τη Γαλλική Τεχνική Βοήθεια, και συγκεκριμένα από την Expertise France, Νομικό Πρόσωπο του Γαλλικού Υπουργείου Οικονομικών, υπό το συντονισμό της Υπηρεσίας Υποστήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (SRRS) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Ειδικά για την κατανόηση των διαφορών μεταξύ Γενικών και Ειδικών ΠΘΕ και την ανάγκης διαχωρισμού των Κλάδων (Job Families) έγινε νέα ημερίδα<sup>47</sup> στο ΕΚΔΔΑ στις 18 Μαΐου 2017, όπου δόθηκε το πλαίσιο της σχεδιαζόμενης πολιτικής για τους κλάδους και τα ΠΘΕ, τα βήματα για την ολοκλήρωση τους, αναλύθηκαν οι παράγοντες επιτυχίας μίας μεταρρύθμισης των κλάδων και παρουσιάστηκε η «θεσμική» προσέγγιση των κλάδων τεσσάρων διαφορετικών χωρών και συγκεκριμένα:

1. Παρουσίαση του Γαλλικού συστήματος από τον κ. Antoine Thomas
2. Παρουσίαση του Πορτογαλικού συστήματος από τον κ. Miguel Rodrigues
3. Παρουσίαση του Ιρλανδικού συστήματος από τον κ. David Denny και
4. Παρουσίαση του Εσθονικού συστήματος από την κ. Cerlin Pesti

Συντονιστής της συζήτησης που ακολούθησε ήταν, για την France Expertise, ο κ. Jacques Roudiere. Ο κύριος Roudiere είχε και επιμέρους συναντήσεις με εκπροσώπους των φορέων για περαιτέρω διευκρινήσεις επί της διαδικασίας ολοκλήρωσης των ΠΘΕ.

---

<sup>45</sup> Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016) μέρος Δ

<sup>46</sup> Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) «Πρόσκληση σε συνάντηση εργασίας 16/09/2016» του Διευθυντή Πολιτικού Γραφείου του Αναπληρωτή Υπουργού Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης κου. Ηλία Γεωργαντά με συντονιστικό υπεύθυνο τον κο Λάντα στο [s.lantas@ydmmed.gov.gr](mailto:s.lantas@ydmmed.gov.gr)

<sup>47</sup> Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017) η από 11 Μαΐου 2017 «Πρόσκληση στην Ημερίδα για το νέο κλαδολόγιο και τα περιγράμματα εργασίας» του Γενικού Γραμματέα Γρηγόρη Θεοδωράκη με συντονιστή ημερίδας τον κο Λάντα στο [s.lantas@ydmmed.gov.gr](mailto:s.lantas@ydmmed.gov.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

#### 3.1. Εισαγωγή

Η Οργάνωση και λειτουργία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) καθώς και ο τρόπος διοίκησης και ελέγχου των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) περιγράφεται στον Νόμο 2292/1995 (ΦΕΚ 35/Α/15.02.1995)

Σε αυτόν περιγράφεται ο σκοπός, η ευθύνη, οι αρμοδιότητες, η σύνθεση και η λειτουργία του ΥΠΕΘΑ και των κυρίων οργάνων «με τα οποία επιτελείται η διαμόρφωση και ενάσκηση της Εθνικής Στρατιωτικής Στρατηγικής και ασκείται η διοίκηση και ο έλεγχος των Ενόπλων Δυνάμεων»<sup>48</sup>.

Παράλληλα με ανωτέρω νόμο, το πολιτικό προσωπικό του ΥΠΕΘΑ οργανώνεται και σύμφωνα με τον εκάστοτε εν ισχύ «Οργανισμό Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ» ο οποίος ξεκινά έχοντας υπόψη πρώτα από όλα τον ν.2292/1995.

#### 3.2. Οργάνωση και λειτουργία ΥΠΕΘΑ

Σύμφωνα με το άρθρο 5, παράγραφο 3.γ. του νόμου 2292/1995, **ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ) «Αποφασίζει για τη δομή και οργάνωση των Ενόπλων Δυνάμεων και των οργανικών θέσεων»**

Σύμφωνα με το άρθρο 15 περί «Σύνθεση - Συγκρότηση Γενικών Επιτελείων Στρατού - Ναυτικού – Αεροπορίας», παράγραφος 5 όπως αντικαταστάθηκε με τη παρ.35 άρθρου 71 Ν.3883/2010 (ΦΕΚ167/Α/24.9.2010) **«Η διάρθρωση, η οργάνωση, οι Αρμοδιότητες και η εσωτερική λειτουργία των τριών Γενικών Επιτελείων καθορίζονται με κανονισμό που κυρώνεται από τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας μετά από γνώμη του Ανώτατου Συμβουλίου του αντίστοιχου κλάδου και του ΣΑΓΕ.»**

Ενώ σύμφωνα με το παραπάνω άρθρο, παράγραφος 6 «Η οργάνωση των Γενικών Επιτελείων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, σε ειρήνη και σε πόλεμο, περιλαμβάνει τους Αρχηγούς Γενικών Επιτελείων Στρατού, Ναυτικού και

---

<sup>48</sup> Ν. 2292/1995, Κεφάλαιο ΙΙΙ, Άρθρο 4, εδάφιο 1

Αεροπορίας, τα Επιτελεία των αντίστοιχων Γενικών Επιτελείων και τις Οργανικές Μονάδες των Επιτελείων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων.»

### **3.2.1. Διοίκηση και Έλεγχος Ενόπλων Δυνάμεων - Πάγιες Διαταγές, Κανονισμοί και Πίνακες Οργάνωσης**

Σε συνέχεια ανωτέρω νόμου και στα πλαίσια παροχής γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, επί της πολιτικής που ακολουθείται στο χειρισμό και προώθηση των θεμάτων που άπτονται της Διοικητικής Οργάνωσης, καθώς και στην τυποποίηση σύνταξης και στην ομοιόμορφη εφαρμογή των σχετικών διαδικασιών, εκδόθηκε σχετική Πάγια Διαταγή (ΠαΔ).

Η ΠαΔ αναθεωρείται σε τακτά διαστήματα σύμφωνα με την **οργανωσιακή κουλτούρα διαρκούς αλλαγής και ετοιμότητας των ΕΔ**.

Η τελευταία αναθεώρηση της κατέληξε στην εμπιστευτική ΠαΔ 0-19/2006/ΓΕΕΘΑ η οποία με τη σειρά της οδήγησε στην Πάγια Διαταγή 0-2/2006 περί Γενικών Θεμάτων Δομής και Οργάνωσης Πολεμικού Ναυτικού<sup>49</sup> και αντίστοιχες ΠαΔ για τον Στρατό Ξηράς και την Πολεμική Αεροπορία.

Στην ΠαΔ 0-2/2006 αναφέρεται ότι η οργάνωση των επιμέρους υπηρεσιών του ΠΝ, περιλαμβάνεται με σαφήνεια και λεπτομέρεια σε οικείους «Κανονισμούς Οργάνωσης και Λειτουργίας» (ΚΟΛ), **αναπόσπαστο τμήμα των οποίων** είναι οι αντίστοιχοι «Πίνακες Οργάνωσης Υλικού» (ΠΟΥ).

Ο ΚΟΛ της κάθε υπηρεσίας, αποτελεί το **βασικό** θεσμικό κείμενο, το οποίο καθορίζει την αποστολή και το έργο της, τις σχέσεις διοίκησης και συνεργασίας με τις άλλες Μονάδες και Διοικήσεις του Π.Ν, καθώς επίσης οριοθετεί και **νομιμοποιεί** τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τη δικαιοδοσία των οργάνων και τη μεταξύ των διοικητική ιεράρχηση, για την αποτελεσματική λειτουργία της.

Η πληρότητα, η σαφήνεια και η λεπτομερής επεξεργασία κάθε φράσης και διατύπωσης των σχετικών διατάξεων, κατά τη σύνταξη των ΚΟΛ, καθορίζουν τη **διαχρονική πιστότητα** τους, ως μακρόχρονα θεσμικά κείμενα και **διασφαλίζουν** διοικητικά και θεσμικά, τις πράξεις και τις αποφάσεις της διοίκησης και των οργάνων της.

---

<sup>49</sup> Φ.073/8/06/.14103//23.05.2006 Εμπιστευτική Απόφαση ΓΕΝ/Β1-Ι

Ο Σύνδεσμος Αποφοίτων Σχολής Ικάρων χρησιμοποίησε για την οργάνωση του το ανωτέρω εργαλείο και μπορεί κανείς να δει μέσα από τον ΚΟΛ του Συλλόγου την δομή, την πληρότητα και λεπτομερή οργάνωση της διοίκησης του και κατ' επέκταση την δομή που ακολουθούν οι εμπιστευτικοί ΚΟΛ του ΥΠΕΘΑ.<sup>50</sup>

Οι ΠΟΥ κάθε υπηρεσίας αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των ΚΟΛ, που όμως λόγω διαφορετικής (αυξημένης) διαβάθμισης, τηρούνται και χειρίζονται ξεχωριστά. Ειδικότερα, είναι πίνακες που καθορίζουν την αποστολή, υπαγωγή, ετοιμότητα, οργάνωση και σύνθεση του προσωπικού (στρατιωτικού - πολιτικού) κατά την ειρήνη και τον πόλεμο, καθώς και τον αριθμό, το είδος και την κατανομή του υλικού των Μονάδων, Συγκροτημάτων, Διοικήσεων, Σχηματισμών, Γενικών Επιτελείων και γενικά οποιασδήποτε Στρατιωτικής Υπηρεσίας.

Οι ΠΟΥ αποτελούν βασικό στοιχείο, για την οργάνωση των υπηρεσιών, γιατί από την πληρότητα αυτών, δηλαδή του καθορισμού της αποστολής, της κατάλληλης διάρθρωσης, κατανομής και σύνθεσης του προσωπικού, καθώς και της πρόβλεψης επαρκούς καταλλήλου υλικού, εξαρτάται, κατά μεγάλο ποσοστό, η αποτελεσματική λειτουργία τους.

### **3.3. Η θέση του Πολιτικού Προσωπικού στο ΥΠΕΘΑ**

Ο Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ, ήτοι ΠΔ 290/2002 (ΦΕΚ 260/Α/24-10-2002), ήταν εκείνος που σύμφωνα με το άρθρο 35, του νόμου 4024/2011 έπρεπε να τροποποιηθεί.

#### **3.3.1. Το πολιτικό προσωπικό του Πολεμικού Ναυτικού στο ΠΔ 290/2002**

Πρώτη μνεία στο Πολεμικό Ναυτικό γινόταν στο άρθρο 2, παράγραφος 1, του Οργανισμού Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ (ΠΔ 290/2002) όπου αναφέρεται ότι από τις 24.997 θέσεις μόνιμου Πολιτικού Προσωπικού οι 5.024 κατανέμονται στο Γενικό Επιτελείο Ναυτικού (ΓΕΝ). Στις παραγράφους 2 και 3 ιδίου άρθρου φαίνονταν οι θέσεις προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου

---

<sup>50</sup> Σύνδεσμος Αποφοίτων Σχολής Ικάρων, Κανονισμός Οργάνωσης Λειτουργίας, τροποποίηση 3<sup>ης</sup> Γενικής Συνέλευσης 10<sup>ης</sup> Απριλίου 2016 στο <http://www.ikaros.net.gr/el/vmenu4> όπως το επισκεφτήκαμε στις 17 Ιουλίου 2018

χρόνου και οι θέσεις ειδικού επιστημονικού προσωπικού και πώς αυτές κατανέμονται στα τρία επιτελεία.

Ειδικά για το πολιτικό προσωπικό του ΓΕΝ στα άρθρα 50 έως 97 αναλύονται η διάκριση κλάδων του ΠΠ σε κατηγορίες, οι ειδικότητες και τα προσόντα διορισμού, η κατάταξη των ήδη εργαζομένων στους νέους κλάδους και οι διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις και τα τμήματα των υπηρεσιών του ΠΝ στα οποία προϊστανται πολιτικοί υπάλληλοι. **Στο ΠΔ 290/2002 δεν φαίνεται η πλήρης δομή των υπηρεσιών ΠΝ καθώς αυτό αντίκειται στον Εθνικό Κανονισμό Ασφαλείας (ΕΚΑ).** Φαίνονται μόνο οι υπηρεσίες, οι διευθύνσεις και τα τμήματα εκείνα στα οποία προϊσταται πολιτικό προσωπικό. Υπάρχουν οργανικές μονάδες στις οποίες δεν προβλέπεται καν να υπηρετεί πολιτικό προσωπικό.

Στο άρθρο 152 γίνεται πρόβλεψη ώστε σε περίπτωση αδυναμίας πλήρωσης των θέσεων προϊσταμένων του άρθρου 96 από πολιτικό προσωπικό, να είναι δυνατή «η προσωρινή ανάθεση, για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η ανωτέρω αδυναμία, καθηκόντων προϊσταμένων σε αξιωματικούς που κατέχουν τα ανάλογα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.»

Τέλος στις Τελικές διατάξεις του άρθρου 151 προβλέπεται ότι «Η κατανομή των θέσεων πολιτικού προσωπικού, στις Μονάδες και Υπηρεσίες κάθε ΓΕ καθορίζεται με απόφαση ΥΕΘΑ, μετά από γνωμοδότηση του οικείου Ανώτατου Συμβουλίου...»



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

### 4.1. Εισαγωγή

Στον σχεδιασμό της οργάνωσης του ΠΝ ακολουθούνται οι παρακάτω ενέργειες:

1. Καθορισμός της Φύσης Έργου ή Αποστολής
2. Καθορισμός Ποσότητας Έργου ή Έκτασης Αποστολής
3. Επιλογή Τύπου των Διοικητικών Κλιμακίων της Μονάδας
4. Καθορισμός Χρόνου Πέρατος Οργάνωσης και Έναρξης Λειτουργίας
5. Υπαγωγή της υπηρεσίας

Η αποτύπωση της οργάνωσης του ΠΝ γίνεται σύμφωνα με την ΠαΔ 0-2/2006. Εκεί διατάσσεται ότι από τις Μονάδες του ΠΝ οι οποίες αποτελούν τα κατώτερα κλιμάκια οργάνωσης, έως το Επιτελείο, όλες οι υπηρεσίες αποτυπώνουν την λειτουργία τους σε «Κανονισμούς Οργάνωσης και Λειτουργίας» (ΚΟΛ) και «Πίνακες Οργάνωσης Υλικού» (ΠΟΥ).

Ο ΚΟΛ της κάθε Διοίκησης ή Μονάδας καθορίζει την αποστολή και το έργο, τις σχέσεις διοίκησης και συνεργασίας με τις άλλες Μονάδες και Διοικήσεις του Π.Ν, καθώς επίσης οριοθετεί και **νομιμοποιεί** τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες, τη δικαιοδοσία των οργάνων και τη μεταξύ των διοικητική ιεράρχηση, για την αποτελεσματική λειτουργία της.

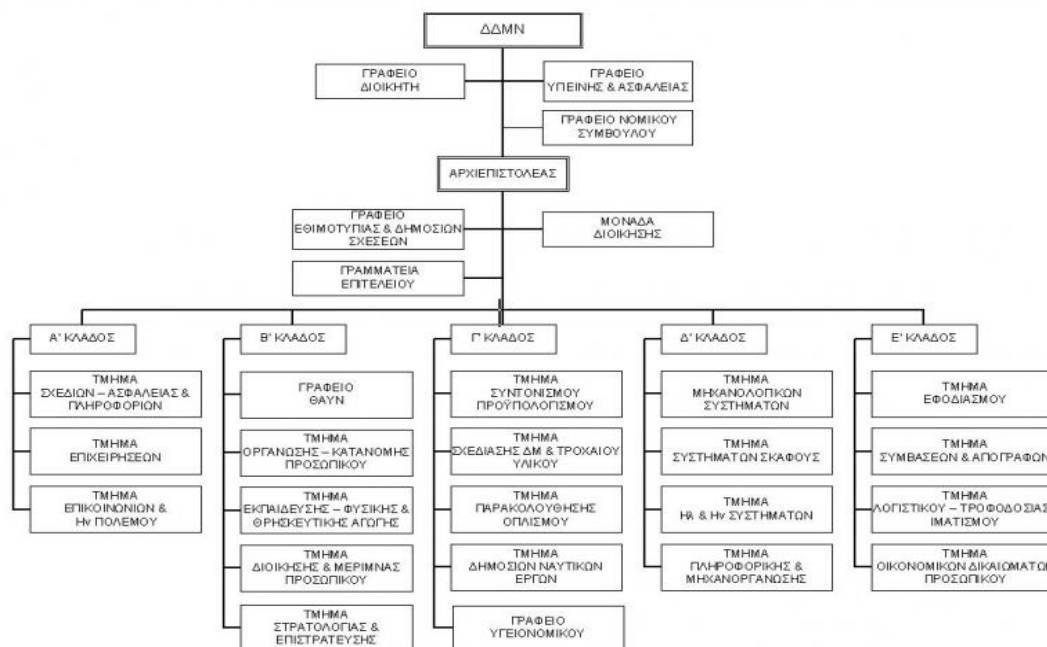
Οι ΠΟΥ κάθε υπηρεσίας αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των ΚΟΛ. Είναι πίνακες που καθορίζουν την υπαγωγή, ετοιμότητα, οργάνωση και σύνθεση του προσωπικού (στρατιωτικού - πολιτικού) κατά την ειρήνη και τον πόλεμο, καθώς και τον αριθμό, το είδος και την κατανομή του υλικού.

Στην οργάνωση του Πολεμικού Ναυτικού τίποτα δεν αφήνεται στην τύχη. Οι ΚΟΛ ξεκινούν με το Οργανόγραμμα, οδηγούν στους ΠΟΥ και καταλήγουν στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Οι περιοδικές εντολές ανάθεσης καθηκόντων συμπληρώνουν το σύστημα οργάνωσης το οποίο ανά πάσα στιγμή είναι μετρήσιμο και αξιολογήσιμο.

## 4.2. Οργανογράμματα

Κάθε οργάνωση διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Το πρώτο αφορά στα γεγονότα και συνθήκες που επηρεάζουν την στρατηγική της οργάνωσης όπως πχ το πολιτικό, το νομικό, το κοινωνικό, το οικονομικό κλπ περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται μία οργάνωση. Το δεύτερο αποτελεί την ταυτότητα της οργάνωσης και ξεκινά από την δομή της οργάνωσης όπως αυτή αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα το οποίο είναι μια γραφική παρουσίαση, των διαφόρων επιπέδων οργάνωσης και της μεταξύ των σχέσεων με τη μορφή πυραμίδας. Δηλαδή το οργανόγραμμα προσδιορίζει τους βαθμούς εξουσίας στη λήψη αποφάσεων ανάμεσα σε τμήματα στα οποία ομαδοποιούνται οι πηγές και οι δραστηριότητες, για να πραγματοποιηθεί το επιδιωκόμενο έργο.

Το Οργανόγραμμα των υπηρεσιών του ΠΝ είναι βασικό εργαλείο στην διοικητική οργάνωση του ΠΝ καθώς επιτρέπουν στο προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά γνωρίζοντας στα τμήματα – ομάδες αλλά και στο κάθε άτομο ξεχωριστά, τον ρόλο τους μέσα στο σύνολο της υπηρεσίας. Με το Οργανόγραμμα ξεκινάνε οι ΚΟΛ και αυτό αναλύουν.



Πίνακας 2:

Το Οργανόγραμμα της Διοίκησης Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού (ΔΔΜΝ) όπως αναζητήθηκε στις 22/07/2018 στο <http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-dioikitikis-merimnas-naftikoy/organosi.html>

### 4.3. Κανονισμοί Οργάνωσης Λειτουργίας (ΚΟΛ) Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου<sup>51</sup> «κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό – προγραμματισμό λαμβάνονται οι αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, αυτές δηλαδή, που προσδιορίζουν της σχέση οργάνωσης με το περιβάλλον της και ως εκ τούτου, σε αυτές αντανακλάται η ιδιαίτερη φυσιογνωμία της οργάνωσης. Η οργάνωση διαμορφώνει της αποστολή και το όραμά της, καθορίζει του μακροπρόθεσμου σκοπούς – στόχους, επιλέγει τις μεθόδους δράσης της, προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του απαιτούμενου προσωπικού και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους»

Οι ΚΟΛ των υπηρεσιών ΠΝ έχουν σκοπό την μείζονα ομαδοποίηση, συμπλήρωση και σαφή οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων και των έργων όλων των οργανικών κλιμακίων των υπηρεσιών. Ξεκινώντας με την παράθεση του οργανογράμματος της υπηρεσίας, συνεχίζουν με την αποτύπωση της αποστολής της υπηρεσίας (παράδειγμα αποστολής για την ΔΔΜΝ<sup>52</sup> «Η αποστολή της ΔΔΜΝ είναι, να μεριμνά για την οργάνωση, διοίκηση, εκπαίδευση, συντήρηση, ασφάλεια και ετοιμότητα των Υπηρεσιών και βοηθητικών Πλοίων που υπάγονται σ' αυτή, καθώς και να εξασφαλίζει αποτελεσματική υποστήριξη Διοικητικής Μέριμνας στις μονάδες του Π.Ν, εντός των ορίων των εντολών και κατευθύνσεων του ΓΕΝ, με σκοπό, την κάλυψη, από άποψη Διοικητικής Μέριμνας, όλων των δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων, όπως απορρέουν από την αποστολή του Π.Ν. και από την Επιχειρησιακή Σχεδίαση που είναι σε ισχύ», καθώς και με το όραμα. Παράδειγμα οράματος για την Υδρογραφική Υπηρεσία (ΥΥ)<sup>53</sup>: «Σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και ιδιαίτερος απαιτητικό, όραμα μας είναι η δημιουργία ενός υδρογραφικού φορέα αντάξιου της ναυτικής παράδοσης της πατρίδας μας και της θέσης που κατέχει η ελληνική ναυτιλία σε παγκόσμιο επίπεδο»

<sup>51</sup> Μπουρσανίδης Χ., Παπαδημητρίου Κ., Πασσάς Π. (2010), *Δημόσιο Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Απόδοσης*, σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔΑ, σελ. 13.

<sup>52</sup> Όπως αναζητήθηκε στις 22/07/2018 στο <http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-dioikitikis-merimnas-naftikoy/apostoli.html>

<sup>53</sup> Όπως αναζητήθηκε στις 22/07/2018 στο <https://www.hnhs.gr/el/2015-05-16-18-25-40/2015-05-16-18-28-43>

Συνεχίζουν αναλύοντας τα καθήκοντα κάθε τομέα της δομής όπως αυτή παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα, π.χ. για το Γραφείο Διοικητή της ΔΔΜΝ<sup>54</sup> «είναι αρμόδιο για τη διερεύνηση, επεξεργασία, παρακολούθηση και προώθηση των θεμάτων που αφορούν στο Διοικητή και δεν υπάγονται στις αρμοδιότητες του επιτελείου, καθώς και για την ενημέρωσή του επί των εξελίξεων τους»

Στην ιστοσελίδα της ΔΔΜΝ δίνονται επιγραμματικά οι αρμοδιότητες του εν λόγω γραφείου καθώς η ακριβής αποτύπωση του ΚΟΛ της υπηρεσίας αντίκειται στον ΕΚΑ.

Οι ΚΟΛ αναλύοντας ένα- ένα τα καθήκοντα<sup>55</sup> των οργανωτικών κλιμακίων - τμημάτων, αποτελούν την βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι Πίνακες Οργάνωσης Υλικού.

#### 4.4. Πίνακες Οργάνωσης Υλικού (ΠΟΥ)

Οι Πίνακες Οργάνωσης Υλικού σκοπό έχουν στο σύνολό τους την ορθολογική εξέταση, κατανομή και σύνθεση του προσωπικού<sup>56</sup>. Οι πίνακες που αφορούν στις απαιτήσεις των υπηρεσιών σε Πολιτικό Προσωπικό (ΠΠ) είναι δύο. Ο ένας αφορά στην συγκεντρωτική κατανομή ΠΠ και ο άλλος στην κατανομή ΠΠ κατά οργανικά τμήματα.

Ο Πίνακας με την **Συγκεντρωτική Κατανομή Πολιτικού Προσωπικού** αναφέρεται στην κατανομή του ΠΠ της υπηρεσίας ανά κλάδο και θέση ευθύνης αριθμητικά.

ΥΠΗΡΕΣΙΑ «Α»				
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ				
ΚΛΑΔΟΣ	ΘΕΣΗ			ΣΥΝΟΛΟ
	ΔΝΤΗΣ	ΤΜΧΗΣ	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ	
ΠΕ ΔΙΟΙΚ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	1	5	20	26
ΠΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2	12	50	64
ΣΥΝΟΛΑ:	3	17	70	90

ΠΙΝΑΚΑΣ 3:

Παράδειγμα Πίνακα Συγκεντρωτικής Κατανομής ΠΠ Υπηρεσίας «Α»

<sup>54</sup> Όπως αναζητήθηκε στις 22/07/2018 στο <http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-dioikitikis-merimnas-naftikoy/organosi.html>

<sup>55</sup> Οι ΚΟΛ είναι εμπιστευτικοί αλλά στο <http://www.ikaros.net.gr/images/pdfs/kol-me-tropopoiisi-3gs-10042016.pdf>, όπως αναζητήθηκε στις 22/07/2018, μπορεί κανείς να δει την λεπτομέρεια με την οποία αναλύονται τα καθήκοντα στον ΚΟΛ του Συνδέσμου Αποφοίτων Σχολής Ικάρων που ακολουθεί την δομή των ΚΟΛ των υπηρεσιών του ΥΠΕΘΑ.

<sup>56</sup> Αδιαβάθμητο έγγραφο με Φ.020/26/338585/Σ.1034//01 Ιουλίου 2014 της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού του Γενικού Επιτελείου Ναυτικού

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο Πίνακας που αποτυπώνει την **Κατανομή Πολιτικού Προσωπικού κατά Οργανικά Τμήματα**. Σε αυτόν φαίνονται πρώτα το κάθε ένα οργανικό κλιμάκιο, είτε αυτό είναι Διεύθυνσης, ή Τμήμα ή Γραφείο ή Ομάδα με την σειρά που αναφέρονται στον ΚΟΛ της υπηρεσίας, έπειτα η Θέση εργασίας, η κατηγορία – κλάδος – ειδικότητα που απαιτείται από τον υπηρετούντα και ο κωδικός θέσης.

ΥΠΗΡΕΣΙΑ «Α»							
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ							
Α/ Α	ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ – ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΘΕΣΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	ΘΕΣΗ		
					ΔΝΤΗΣ	ΤΜΧΗΣ	ΧΡΣΤΗΣ
1	ΚΛΑΔΟΣ Α – ΔΝΣΗ Α – ΤΜΗΜΑ Ι – ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	WWW GGGG 0010	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ		1	
2	ΒΟΗΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗ	WWW GGGG 0020	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ			1
3	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΒΑΡΔΙΑΣ	WWW GGGG 0030	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ			1
4	ΤΕΧΝΙΚΟΣ Α	WWW GGGG 0040	ΔΕ ΤΕΧΝΙΚΟΥ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ ΜΗΧΑΝΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΥΣΗΣ			1
ΣΥΝΟΛΑ:					0	1	3
					4		

ΠΙΝΑΚΑΣ 4:

Παράδειγμα Πίνακα Κατανομής ΠΠ Υπηρεσίας «Α» κατά οργανικά τμήματα

Ο πίνακας με την κατανομή ΠΠ κατά οργανικά τμήματα δεν δίνει ολοκληρωμένη εικόνα της υπηρεσίας και των τμημάτων αυτής, ούτε και της οργάνωσης του τμήματος επειδή το ΠΠ αποτελεί ένα τμήμα των εργαζομένων της υπηρεσίας. Μία υπηρεσία έχει ξεχωριστούς πίνακες για τις προβλεπόμενες θέσεις σε αξιωματικούς, υπαξιωματικούς, εφέδρους, στρατεύσιμους κ.λ.π. πλέον του πίνακα για το πολιτικό προσωπικό.

Έτσι στον πίνακα κατανομής ΠΠ κατά οργανικά τμήματα κάποια τμήματα φαίνονται χωρίς τμηματάρχη γιατί ο τμηματάρχης είναι αξιωματικός η θέση του οποίου προβλέπεται στον αντίστοιχο πίνακα κατανομής στρατιωτικού προσωπικού.

Ανακεφαλαιώνοντας:

1. μια υπηρεσία για να λειτουργήσει πρέπει να έχει επικυρωμένο ΚΟΛ και

ΠΟΥ

2. Οι πίνακες του ΠΠ δεν μπορούν να σταθούν ξεχωριστά από τους επικυρωμένους ΠΟΥ των υπηρεσιών

Ο Κωδικός Θέσης συνδέει τους ΠΟΥ με τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Αποτελείται από τρεις ομάδες, εκ των οποίων δύο ομάδες με γράμματα του λατινικού αλφαβήτου και μία ομάδα αριθμών, ως ακολούθως:

1. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τρία γράμματα τα οποία περιγράφουν το Συγκρότημα στο οποίο ανήκει η θέση
2. Η δεύτερη αποτελείται από τέσσερα γράμματα και καθορίζει τον κλάδο, την διεύθυνση και το τμήμα στο οποίο ανήκει η συγκεκριμένη θέση
3. Η τρίτη ομάδα αποτελείται από τέσσερις αριθμούς και χαρακτηρίζει την θέση εντός της Διεύθυνσης

#### **4.5. Έντυπα Ανάλυσης Θέσης Εργασίας (ΕΝΘΕ) ή Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ)**

Σύμφωνα με το ΠΔ 290/2002 οι οργανικές θέσεις Πολιτικού Προσωπικού ΠΠ ήταν πέντε χιλιάδες είκοσι τέσσερις (5.024). Τόσοι Κωδικοί προβλέπονταν στους ΠΟΥ και αντίστοιχα τόσα ΠΘΕ υπήρχαν στην data base για το πολιτικό προσωπικό ή όπως τα ονομάζουμε «Έντυπα Ανάλυσης Θέσης Εργασίας».

Τα ΕΝΘΕ καθορίζουν τα προσόντα, περιγράφουν τα καθήκοντα του προσωπικού και **εκπονούνται μετά την διαδικασία κύρωσης και κοινοποίησης των ΠΟΥ** στις υπηρεσίες διαδικασία που ολοκληρώνεται έως τον Φεβρουάριο κάθε έτους.

Αποτελούνταν από επτά μέρη ως κάτωθι:

1. Τίτλος Θέσης
2. Οργανικό Τμήμα
3. Κατηγορία – Κλάδος – Ειδικότητα
4. Εξουσιοδότηση Ασφαλείας
5. Υποχρεωτικά Προσόντα (Εκπαίδευση – Επιμόρφωση - Εξειδίκευση αλλά και Προϋπηρεσία – Εμπειρία)
6. Επιθυμητά προσόντα
7. Περιγραφή Καθηκόντων (Καθήκοντα, Διάρκεια υπηρεσίας, Επαγγελματικές

Προοπτικές με αναφορά στις μελλοντικές θέσεις που δύναται να υπηρετήσει αυτός ο οποίος εκτελεί τα εν λόγω καθήκοντα)

Τα ΕΝΘΕ γνωματεύει ο άμεσος επιβλέπων της θέσης και εγκρίνει ο διοικητικά ανώτερος του. Σε ξεχωριστό σημείο, μέσα σε ξεχωριστό πλαίσιο, εμφανίζεται ο αύξων αριθμός που κατέχει στον αντίστοιχο ΠΟΥ της υπηρεσίας, ο Κωδικός Θέσης και η Ημερομηνία Εφαρμογής.

Με την έγκριση των ΕΝΘΕ μπορούν να αναγνωστούν οι ανάγκες σε προσωπικό της κάθε υπηρεσίας και να εκπονηθούν οι τακτικές μεταθέσεις του στρατιωτικού προσωπικού. Είναι δε απαραίτητα για τον διορισμό, μετατάξεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις ή μεταθέσεις του ΠΠ.

Η Αναδιοργάνωση του ελληνικού δημοσίου επέβαλε στις Δημόσιες Υπηρεσίες να αρχίσουν να εφαρμόζουν ΠΘΕ στην οργάνωσή τους. Τα ΠΘΕ ήταν μια καινοτομία για το ελληνικό δημόσιο αλλά όχι για το ΠΝ που ήδη είχε τα ΕΝΘΕ τα οποία διαφέρουν από τα ΠΘΕ ως προς την διαμόρφωση (format) και τη σύνδεσή τους με την λοιπή δημόσια διοίκηση.

#### **4.6. Καθηκοντολογία**

«Καθηκοντολογία» είναι οι διαταγές εκείνες που ορίζουν είτε συγκεκριμένο ΠΘΕ στον κάθε ένα εργαζόμενο ή σε περίπτωση μη επαρκούς αριθμού εργαζομένων στο τμήμα, μοιράζει τα καθήκοντα του τμήματος στον κάθε ένα εργαζόμενο.

**Μετά την κύρωση και κοινοποίηση των ΠΟΥ εκπονούνται τα Έντυπα Ανάλυσης Θέσης Εργασίας και κατόπιν αποφασίζεται ποιος θα κάνει τι.**

Πιο συγκεκριμένα έστω σε ένα τμήμα σύμφωνα με τους ΚΟΛ και ΠΟΥ της υπηρεσίας πρέπει να υπάρχουν πέντε εργαζόμενοι και στη συγκεκριμένη στιγμή υπηρετούν πέντε υπάλληλοι, τότε ο Προϊστάμενος ορίζει ποιος υπάλληλος είναι υπεύθυνος για τα καθήκοντα συγκεκριμένου ΠΘΕ και ορίζει επίσης ποιος υπάλληλος αντικαθιστά – αναπληρώνει σε περίπτωση απουσίας λόγω ολιγοήμερης άδειας.

Σε περίπτωση μακρόχρονης άδειας, πχ ανατροφής τέκνου, ή σε περίπτωση που υπηρετούν λιγότεροι υπάλληλοι από τους προβλεπόμενους, τότε ο Προϊστάμενος ορίζει με διαταγή πώς μοιράζονται τα καθήκοντα του ΠΘΕ που περισσεύει στους υπαλλήλους.

Οι αποφάσεις αυτές είναι επιβεβλημένες μετά από τροποποίηση ή αναθεώρηση των ΚΟΛ και ΠΟΥ της υπηρεσίας καθώς και μετά τις τακτικές μεταθέσεις που υλοποιούνται κάθε καλοκαίρι.

Οι διαταγές ανανεώνονται κάθε χρόνο ακόμα και αν δεν υπάρχει κάποια τροποποίηση στους ΚΟΛ ή ΠΟΥ ή άλλη ποσοτική ή ποιοτική αλλαγή των εργαζομένων στο τμήμα. Η ανανέωση τους επιβάλλεται όταν υπάρχει τροποποίηση στην οργάνωση (planning) ή διοίκηση (management). Ως ποσοτική αλλαγή εκλαμβάνεται πχ μια νέα πρόσληψη και τοποθέτηση υπαλλήλου. Ως ποιοτική αλλαγή εκλαμβάνεται μια αμοιβαία μετάθεση υπαλλήλων ανάμεσα σε τμήματα, οπότε πρέπει οι αντίστοιχες διαταγές να αλλάξουν. Ποιοτική αλλαγή μπορεί να υπάρξει σε περίπτωση μετάταξης υπαλλήλου σε άλλη κατηγορία ή κλάδο οπότε θα πρέπει να αναλάβει ανάλογα καθήκοντα.

Με τα καθηκοντολόγια ολοκληρώνεται η οργάνωση και λειτουργία του ΠΝ ως κάτωθι πίνακας 5.





ΠΙΝΑΚΑΣ 5:

Υποτύπωση εξάρτησης της Διοικητικής Οργάνωσης του Πολεμικού Ναυτικού

Αλλαγές στα ανωτέρω εργαλεία Οργάνωσης και Διοίκησης επιφέρουν αλλαγές στον Οργανισμό του ΠΠ ήτοι οι **ανάγκες ορίζουν την Οργάνωση και Διοίκηση του ΠΝ.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ ΜΠΡΟΣΤΑ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

### 5.1. Εισαγωγή

Το ΥΠΕΘΑ έχει διατάξεις<sup>57</sup> τακτικών επιθεωρήσεων αποτελεσματικότητας των δομών του. Τον Φεβρουάριο του 2011 εγκρίθηκε από το ΣΑΓΕ<sup>58</sup> νέα οργάνωση του ΓΕΕΘΑ με στόχο τη διασύνδεση ομοειδών υπηρεσιών, την ανάπτυξη των μεγίστων συνεργειών και την επιδίωξη οικονομιών κλίμακας. Ως απόρροια τα ΓΕ των Κλάδων ανέλαβαν ενέργειες<sup>59</sup> για υλοποίηση του έργου αντιστοίχισης και κοινής ονομασίας των υπηρεσιών (κλάδων, διευθύνσεων, τμημάτων) των τεσσάρων επιτελείων και των γενικών διευθύνσεων.

Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους εκδόθηκε ο Ν. 4024/2011 και έγινε σαφές ότι ο Οργανισμός του Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ έπρεπε να αναθεωρηθεί. Έκτοτε ξεκίνησε μια μακρά πορεία εναρμόνισης των απαιτούμενων από το άρθρο 35 του ν. 4024/2011 με τις διατάξεις του ν. 2292/1995, την πολυπλοκότητα των σχέσεων των τεσσάρων επιτελείων, την διττή συνεργασία στρατιωτικού με πολιτικό προσωπικό και της ιδιαίτερης αποστολής του Υπουργείου.

Ανωτέρω προκλήσεις αντιμετωπίστηκαν και κατά την υλοποίηση του έργου για τα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ΥΔΜΗΔ, Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας.

<sup>57</sup> Ν. 2292/1995

<sup>58</sup> Η διαδικασία που οδήγησε στην Γνωμάτευση Υπ. Αριθμ. 1/1 Φεβ 2011/της 3<sup>ης</sup> Συνεδρίασης ΣΑΓΕ, είχε ξεκινήσει το 2009 και αφορούσε σε εναρμόνιση της οργάνωσης των τεσσάρων επιτελείων

<sup>59</sup> Ακολουθήθηκαν οι Οδηγίες – Κατευθύνσεις κ. ΥΕΘΑ προς τους Αρχηγούς των ΓΕ σύμφωνα με την Απόφαση της 9<sup>ης</sup>/07-12-2009 Συνεδρίασης ΣΑΜ.

## **5.2. Η Πορεία προς την Αναθεώρηση του ΠΔ 290/2002<sup>60</sup> και έκδοση του ΠΔ 79/2018<sup>61</sup>**

Στο ΠΝ ήδη από τις αρχές του 2011 είχε ξεκινήσει διαδικασία Αναδιοργάνωσης του ΓΕΝ. Η επιτροπή<sup>62</sup> που συστάθηκε με σκοπό την υποβολή πρότασης αναδιοργάνωσης του Επιτελείου ολοκλήρωσε σχετική μελέτη βάση της οποίας εγκρίθηκε το νέο οργανόγραμμα ΓΕΝ με την απόφαση της 10<sup>ης</sup>/ Συν.4<sup>η</sup>/28-1-2013 Ολομέλειας ΑΝΣ. Ακολούθησε η οριστικοποίηση των θέσεων ευθύνης οργανικών μονάδων επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος στις οποίες θα προϊστάνται πολιτικοί υπάλληλοι κατά κατηγορία κλάδο και ειδικότητα ανάλογα με το αντικείμενο της κάθε οργανικής μονάδας του Επιτελείου<sup>63</sup>.

Οι οδηγίες για περιορισμό του αριθμού των οργανικών μονάδων των δημοσίων υπηρεσιών που δόθηκαν με την υπ. Αριθμ. Πρωτ. ΔΟΑ/Φ.4.11/22085//31-10-2011 εγκύκλιο ΥΔΜΗΔ οδήγησαν στην ανάγκη αναθεώρησης του συνόλου του Οργανισμού Πολιτικών Υπαλλήλων του ΥΠΕΘΑ<sup>64</sup> και αναδιοργάνωσης όλων των υπηρεσιών του.

Επιπλέον η εφαρμογή του άρθρου 33 του ν. 4024/2011 οδήγησε στην κατάργηση 2.263 οργανικών θέσεων πολιτικού προσωπικού του ΠΝ<sup>65</sup> από τις 5.024 που προέβλεπε το ΠΔ 290/2002 και ως αποτέλεσμα απαιτήσεων πρώτης φάσης εφαρμογής διαδικασιών συγκροτήθηκε νέα επιτροπή<sup>66</sup> με στόχο την κατανομή των εναπομεινάντων θέσεων πολιτικού προσωπικού στους ΠΟΥ των υπηρεσιών ΠΝ.

Ενώ σύμφωνα με το ν.4024, προβλεπόταν η σύσταση σε κάθε υπουργείο Επιτροπής Αναδιοργάνωσης αποτελούμενη από Γενικό Γραμματέα και τον Γενικό Δ/ντή Διοικητικής Υποστήριξης του Υπουργείου, το ΥΠΕΘΑ το οποίο αποτελείται από τέσσερα Επιτελεία, πλείστες Γενικές Διευθύνσεις αλλά χωρίς κεντρικό Γενικό Γραμματέα ούτε Γενικό Διευθυντή Διοικητικής Υποστήριξης οδηγήθηκε σε τέσσερις επιτροπές, μία για κάθε Επιτελείο, όλες υπό την εποπτεία του ΓΕΕΘΑ.

<sup>60</sup> ΠΔ 290/2002 (ΦΕΚ 260/Α/24-10-2002), Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ

<sup>61</sup> ΠΔ 79/2018 (ΦΕΚ 148/Α/10-08-2018), Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ

<sup>62</sup> ΕΠ Φ.071.1/30/2011/Σ.1185//22 Νοε 2011/ΓΕΝ/ΕΓΑ Απόφαση Σύστασης Επιτροπής

<sup>63</sup> Φ.020/8/13/Σ.134347//01-03-2013 Απόφαση ΥΕΘΑ

<sup>64</sup> ΠΔ 290/2002 (ΦΕΚ 260/Α/24-10-2002), Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ

<sup>65</sup> Δεκαεννέα θέσεις (19) σύμφωνα με την με Φ.020/2/11/Σ.32123/27 Νοε 2011 Διαπιστωτική Πράξη ΥΕΘΑ, εξακόσιες ενενήντα πέντε θέσεις (685) με την με Φ.020/12/12/Σ.35006/8 Οκτ 2012 Διαπιστωτική Πράξη ΥΕΘΑ και χίλιες πεντακόσιες σαράντα εννέα θέσεις (1.549) με την με Φ.020/17/12/Σ.36255/12 Δεκ 2012 ΚΥΑ των Υπουργών Εθνικής Άμυνας και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 3440/Β/24-12-12)

<sup>66</sup> Φ.071.8/61/213481/Σ.3658//16 Ιουν 2014/ΓΕΝ/ΔΚΒ Διαταγή Σύστασης Επιτροπής

**Στην επιτροπή του ΠΝ καθορίστηκαν αντιπρόσωποι της Διεύθυνσης Οργάνωσης (GEN/B1), της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού (GEN/B5) και του Συλλόγου Δημοσίων Υπαλλήλων Ναυτικού (ΣΔΥΝ).** Η συνεργασία της επιτροπής με την κάθε υπηρεσία ξεχωριστά διατηρώντας την ιεραρχική αναφορά των διοικήσεων προβλεπόταν από την ΠαΔ 0-2/2006 περί «Γενικών Θεμάτων Δομής και Οργάνωσης».

Σύμφωνα με ανωτέρω ΠαΔ η αναδιοργάνωση κάθε υπηρεσίας περιλαμβάνει την επεξεργασία προς αναθεώρηση των εξής σταδίων διαδοχικά:

1. Οργανόγραμμα υπηρεσίας
2. Κανονισμός Οργάνωσης Λειτουργίας
3. Πίνακες Οργάνωσης Υλικού
4. Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Το κάθε στάδιο για την ολοκλήρωση του απαιτεί:

1. Απόφαση από το Ανώτατο Ναυτικό Συμβούλιο (ΑΝΣ)
2. Γνωμάτευση από το Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ) και
3. Κύρωση από τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας

Η ολοκλήρωση των ανωτέρω σταδίων είναι, σύμφωνα με τον ΚΟΛ/GEN, υποχρέωση της GEN/B1 η οποία συνεργάστηκε με την GEN/B5 και την επιτροπή, για τις υπηρεσίες εκείνες στις οποίες προβλέπεται Πολιτικό Προσωπικό (ΠΠ).

Η Επιτροπή ξεκίνησε από τα Οργανογράμματα, άφησε την αναθεώρηση των ΚΟΛ στις υπηρεσίες καθαυτές και συνέχισε το έργο της ως προς την αναθεώρηση όχι του συνόλου των ΠΟΥ αλλά των πινάκων που αφορούν στο ΠΠ καθώς υπάρχουν υπηρεσίες στις οποίες δεν προβλέπεται να υπηρετεί ΠΠ.

Τον Σεπτέμβριο 2016, μετά τον διορισμό Ειδικού Γραμματέα στο ΥΠΕΘΑ<sup>67</sup>, ο κ. ΥΕΘΑ ζήτησε από τον Ενιαίο Διοικητικό Τομέα (ΕΔΤ) να συντονίσει τις ενέργειες αναθεώρησης του ΠΔ 290/2002<sup>68</sup>. Έτσι συγκροτήθηκε Ομάδα Εργασίας<sup>69</sup>, με πρόεδρο την Ειδική Γραμματέα ΥΠΕΘΑ, με στόχο την επεξεργασία των υποβαλλόμενων από τα Επιτελεία προτάσεων, που θα αποτελούσαν μία κοινή βάση και που κατόπιν επιτελικής επεξεργασίας θα οδηγούσαν στην εκπόνηση σχεδίου νέου

<sup>67</sup> Απόφαση Πρωθυπουργού με αριθμό πρωτ. 247372 (ΦΕΚ 469/ΥΟΔΔ/06-09-2016) Διορισμός Ειδικού Γραμματέα στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας

<sup>68</sup> Φ.471/268/247456/Σ.588//23 Σεπ 2016/ΣΓ ΥΕΘΑ

<sup>69</sup> Φ.000.5/13/194396/Σ.590//22 Δεκ 2016 Απόφαση ΥΕΘΑ

ΠΔ. Η Ομάδα Εργασίας αποτελούνταν από εκπροσώπους των Διευθύνσεων Οργάνωσης, των Διευθύνσεων Πολιτικού Προσωπικού των τεσσάρων Επιτελείων και της **Πανελληνίας Ομοσπονδίας Εργαζομένων Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΠΟΕ – ΥΕΘΑ)** κοινού συνδικαλιστικού οργάνου των τεσσάρων επιτελείων.<sup>70</sup>

Ανωτέρω ενέργεια οδήγησε τον Οκτώβριο 2016 στη σύσταση μιας επιπλέον επιτροπής<sup>71</sup> για το ΠΝ.

**Έργο της πρώτης επιτροπής (Ιουνίου 2014)** συνέχιζε να είναι η ολοκλήρωση εναπομείναντος έργου αναθεώρησης ΠΟΥ των υπηρεσιών μετά την αναδιοργάνωση τους (κατάργηση, συγχώνευση, αναστολή λειτουργιών οργανικών μονάδων κ.λ.π.) και αφού έχουν εγκριθεί νέα Οργανογράμματα και ΚΟΛ. Το έργο αυτής της επιτροπής θα κατέληγε στο μοίρασμα των θέσεων ανά υπηρεσία και στην **έκδοση ΠΘΕ** για την κάθε θέση.

**Έργο της νέας επιτροπής (Οκτωβρίου 2016)** ήταν αφού λάβει υπόψη τα εγκεκριμένα νέα οργανογράμματα όσων υπηρεσιών η αναδιοργάνωση είχε προχωρήσει, τις προτάσεις νέων οργανογραμμάτων των υπηρεσιών του ΠΝ, σε συνδυασμό με συγκεκριμένη πρόταση της Διεύθυνσης ΓΕΝ/Β1 επ’ αυτών, καθώς και τους ΚΟΛ των υπηρεσιών, να καταλήξει σε πρόταση αναφορικά με τον **καθορισμό των θέσεων ευθύνης του πολιτικού προσωπικού**. Υπενθυμίζουμε ότι οι ΠΠ έχουν την δυνατότητα κάλυψης μέρος των θέσεων ευθύνης του συνόλου δομής ΠΝ. Η νέα αυτή επιτροπή, όπως και η πρώτη, αποτελούνταν από εκπροσώπους των Διευθύνσεων ΓΕΝ/Β1 και ΓΕΝ/Β5 που έπαιρναν μέρος στην Ομάδα Εργασίας **και εκπροσώπους του ΣΔΥΝ**.

Το τελικό πρακτικό της δεύτερης επιτροπής που περιλάμβανε πρόταση των θέσεων ευθύνης που θα καλύπτουν οι πολιτικοί υπάλληλοι στο αναδιοργανωμένο Πολεμικό Ναυτικό, εγκρίθηκε από την ηγεσία του ΠΝ και κοινοποιήθηκε στον ΕΔΤ στις 27 Ιουλίου 2017<sup>72</sup>.

Σχέδιο του νέου Οργανισμού μετά την επεξεργασία του από τον ΕΔΤ, διαβιβάστηκε στα ΓΕ για σχολιασμό και κοινοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο 2017<sup>73</sup> σε όλες τις

---

<sup>70</sup> Οι Νόμοι, ΦΕΚ και Διοικητικά έγγραφα, αποφάσεις κλπ που τεκμηριώνουν την πορεία αναδιοργάνωσης του Πολεμικού Ναυτικού καταγράφονται στο **Παράρτημα II**

<sup>71</sup> Φ.000.5/3/193952/Σ.452//19 Οκτ 2016 Απόφαση Ειδικής Γραμματέα

<sup>72</sup> Φ.020/26/339565/Σ.1160//27 Ιουλ 2017/ΓΕΝ/Β5-II

<sup>73</sup> Φ.020/32/340557/Σ.1338//28 Σεπ 2017/ΓΕΝ/Β5-II

υπηρεσίες του ΠΝ για την ενυπόγραφη ενημέρωση όλων των πολιτικών υπαλλήλων επ αυτού ώστε όλοι να λάβουν γνώση και να έχουν την δυνατότητα σχολιασμού. Οι παρατηρήσεις των υπαλλήλων, ιεραρχικά προωθήθηκαν στον ΕΔΤ, καταγράφηκαν και είτε οδήγησαν σε τροποποιήσεις του σχεδίου ή απαντήθηκαν.

Τον Οκτώβριο 2017 διαβιβάστηκαν<sup>74</sup> στα ΓΕ από τον ΕΔΤ:

1. Νέο σχέδιο Οργανισμού με
2. ΦΕΕ της Ειδικής Γραμματέα ΥΠΕΘΑ
3. Αιτιολογική – Εισηγητική Έκθεση και
4. Εισηγητική Έκθεση του Προϊσταμένου Γενικής Δ.Ο.Υ/ΥΠΕΘΑ

Τα Επιτελεία παροτρύνθηκαν να εισάγουν το σχέδιο ΠΔ στα Ανώτατα Συμβούλια του Επιτελείου τους, προκειμένου να γνωμοδοτήσει σχετικά ώστε να προχωρήσει η διαδικασία έκδοσης και δημοσίευσής του.

Καθώς το σχέδιο που παρουσίασε ΕΔΤ είχε διαφορές από την πρόταση όχι μόνο της επιτροπής ΓΕΝ αλλά και της διακλαδικής επιτροπής - Ομάδας Εργασίας, η ΠΟΕ – ΥΕΘΑ με έγγραφο της<sup>75</sup> έκανε γνωστό στον Αρχηγό ΓΕΝ τις **αντιρρήσεις του συνδικαλιστικού οργάνου** του συνόλου των πολιτικών υπαλλήλων ΥΠΕΘΑ ζητώντας ενόψει της εισαγωγής του σχεδίου στο ΑΝΣ να συναντηθούν μαζί του οι εκπρόσωποι της ομοσπονδίας, ώστε να αναπτύξουν τις θέσεις και τις προτάσεις τους εκ νέου.

Η ένταση που δημιουργήθηκε μεταξύ της ΠΟΕ – ΥΕΘΑ και ΕΔΤ είχε αποτέλεσμα να οργανωθούν από την Ομοσπονδία **στάσεις εργασίας**, με συγκέντρωση στην Κεντρική Πύλη του Υπουργείου επί της Μεσογείων. Με παρέμβαση του Α/ΓΕΕΘΑ δεν συνεχίστηκαν οι στάσεις, με την υπόσχεση ότι θα γίνει προσπάθεια προσέγγισης των δύο προτάσεων. **Υπό το πνεύμα προσέγγισης ο ΣΔΥΝ κατέθεσε<sup>76</sup> στα τέλη Οκτωβρίου 2017, δεκατρείς παρατηρήσεις** με τις αντίστοιχες προτάσεις αλλαγής επί του σχεδίου που συνέταξε ο ΕΔΤ.

Το ΑΝΣ συνεδρίασε τέλη Οκτωβρίου 2017<sup>77</sup> και η απόφασή του με προτάσεις αλλαγών προωθήθηκε στον ΕΔΤ για να εισαχθεί στην 24<sup>η</sup> συνεδρίαση ΣΑΓΕ<sup>78</sup> ώστε

<sup>74</sup> Φ.000.1/30/69034/Σ.16223//9 Οκτ 2017/ΕΔΤ

<sup>75</sup> Αρ. Πρωτ 3138/10 Οκτ 2017 έγγραφο της ΠΟΕ - ΥΕΘΑ

<sup>76</sup> Αρ. Πρωτ 177/30 Οκτ 2017 έγγραφο ΣΔΥΝ

<sup>77</sup> Αριθ. 118 Απόφαση της 22<sup>ης</sup>/31 Οκτ 2017 Συνεδρίασης ΑΝΣ

<sup>78</sup> Αριθ. 34 Γνωμάτευση της 24<sup>ης</sup>/29 Νοε 2017 Συνεδρίαση ΣΑΓΕ

να γνωμοδοτήσει επ' αυτού. Κατόπιν το σχέδιο του νέου οργανισμού εγκρίθηκε και υπεγράφη από κ. ΥΕΘΑ και ξεκίνησε το ταξίδι ολοκλήρωσης των διαδικασιών έκδοσης και δημοσίευσης του.

Τον Φεβρουάριο 2018 ελέγχθηκε από το ΥΔΑ ενώ τον Ιούνιο 2018 έτυχε επεξεργασίας από το Συμβούλιο Επικρατείας. **Ο νέος Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ ως ΠΔ 79/2018<sup>79</sup> δημοσιεύθηκε τον Αύγουστο 2018 και ακολούθησαν ενέργειες υλοποίησης του<sup>80</sup>.**

### **5.3. Η Πορεία προς τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας**

Το ΠΝ έχει από το 2006 «Έντυπα Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας» (Job Descriptions) στα οποία αποτυπώνονταν τα καθήκοντα και οι απαιτούμενες προδιαγραφές, απαιτήσεις, προσόντα κ.λ.π. του προσωπικού σύμφωνα με τα οριζόμενα στους ΚΟΛ της κάθε υπηρεσίας.

Απόδειξη είναι το παράδειγμα απαίτησης συγκρότησης Στρατιωτικού Εξεταστικού Κέντρου Γλωσσομάθειας (ΣΕΚΓ), που εδρεύει στο Κέντρο Εκπαίδευσης Παλάσκας (ΚΕΠΑΛ) στην περιοχή Σκαραμαγκά Αττικής από την 01-01-2008, προκειμένου τα στελέχη «να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα καθήκοντά τους, όπως αυτά περιγράφονται στις αντίστοιχες προδιαγραφές (job descriptions)»<sup>81</sup>.

Όμως τα ΓΕ είχαν διαμορφώσει σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητές τους, έντυπα Ανάλυσης Εργασίας με μικρότερες ή μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ τους. Έτσι τον Ιανουάριο 2013 διατάχθηκε από τον Α/ΓΕΕΘΑ η **σύνταξη ενιαίου και ομοιόμορφου εντύπου Ανάλυσης Θέσης Εργασίας για όλες τις θέσεις των ΕΔ και για τα τέσσερα Επιτελεία με συγκεκριμένες οδηγίες κωδικοποίησης των θέσεων, ώστε να αποτελέσουν κοινή βάση δεδομένων για το ΥΠΕΘΑ, με καταληκτική ημερομηνία ολοκλήρωσης την 30-07-2013<sup>82</sup>.** Το έργο ήταν τεράστιο καθώς, σύμφωνα με το ΠΔ

<sup>79</sup> ΠΔ 79/2018 ΦΕΚ 148/Α' / 10-08-2018

<sup>80</sup> «Ενέργειες υλοποίησης νέων οργανισμών των υπουργείων» σύμφωνα με την με αρ. πρωτ. ΔΟΜ/Φ.20/οικ.29896/15-09-2017 και «Μεταβατικές Τοποθετήσεις Προϊσταμένων στις νέες οργανωτικές δομές, σύμφωνα με το άρθρο 18 του 4492/2017» σύμφωνα με την με Αρ. Πρωτ ΔΙΔΑΔ/Φ.35.49/2356/οικ.38996/10-11-2017 εγκύκλιους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

<sup>81</sup> Αιτιολόγηση ίδρυσης ΣΕΚΓ της Σχολής Ξένων Γλωσσών, όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-naftikis-ekpaidefsis/ypagomenes-dioikiseis/ke-palaskas/ekpaidefsi/sxoli-ksenon-glosson.html>, 31/07/2018

<sup>82</sup> ΕΠ Φ.000/1/290545/Σ.88//14 Ιαν 2013/ΓΕΕΘΑ/Δ1

290/2002, το ΓΕΣ είχε 14.266 ΠΘΕ πολιτικού προσωπικού, το GEN 5.024 και το ΓΕΑ 5.707 έτσι η **κοινή data base θα περιείχε επιπλέον των ΠΘΕ για το στρατιωτικό προσωπικό, και 24.997 ΠΘΕ** για το ΠΠ των τεσσάρων επιτελείων.

Το ΓΕΕΘΑ ως αρμόδιος φορέας συντονισμού αυτής της προσπάθειας, καθόρισε την νέα μορφή και κωδικοποίηση του ενιαίου εντύπου. Αυτή η προσπάθεια ανέδειξε την ανάγκη κοινής κωδικοποίησης των κλάδων, ειδικεύσεων και εξειδικεύσεων του ΠΠ καθώς και την ομαδοποίηση και κοινό τρόπο οργάνωσης των επιμέρους εργασιών (job tasks)<sup>83</sup>.

Όμως ο «Οδηγός για το Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας» και οι «Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»<sup>84</sup> όπως ανακοινώθηκαν τον Απρίλιο του 2013 από το ΥΔΜΗΔ έδινε διαφορετικό πλαίσιο οργάνωσης και αποτύπωσης ΠΘΕ από αυτόν που είχε διατάξει ο Α/ΓΕΕΘΑ.

Οι αντιπρόσωποι του ΥΠΕΘΑ/GEN στην Ημερίδα Ενημέρωσης για τα ΠΘΕ της 15<sup>ης</sup> Μαΐου 2013 ανέλαβαν την υποχρέωση να ενημερώσουν την πολιτική και στρατιωτική ηγεσία ΠΝ για τις απαιτήσεις των επιβεβλημένων, από το ΥΔΜΗΔ, ΠΘΕ για το ΠΠ που ερχόταν σε σύγκρουση με τις έως τότε διαταγές ΓΕΕΘΑ.

Εκείνη η πρώτη Ημερίδα, ήταν αναγκαία για τα υπουργεία εκείνα τα οποία καλούνταν για πρώτη φορά να αποτυπώσουν τα καθήκοντα και προδιαγραφές των θέσεων τους σε ΠΘΕ. Δεν είχε ληφθεί υπόψη ότι οι **ΕΔ ήδη είχαν την οργανωτική ετοιμότητα που απαιτούσε η μεταρρυθμιστική δράση από το ελληνικό δημόσιο.**

**Το ΠΝ προχώρησε και ολοκλήρωσε το καλοκαίρι του 2013 την επαναξιολόγηση όλων των Εντύπων Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας του,** συμπεριλαμβανομένων και αυτών του ΠΠ σύμφωνα με τις οδηγίες ΓΕΕΘΑ αλλά η εφαρμογή του ν. 4024/2011

---

<sup>83</sup> Η λογική της προσπάθειας αυτής ήταν να μπορεί η διοίκηση να αναγνωρίζει κοινά προσόντα και δεξιότητες ανάμεσα στο προσωπικό των Επιτελείων. Όλα τα στοιχεία των Εντύπων Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας θα έμπαιναν σε κοινή data base. Έτσι για παράδειγμα έπρεπε να αντιμετωπιστούν λεπτομέρειες όπως το ότι ο «Τεχνικός αεροσκαφών και ελικοπτέρων» του Πολεμικού Ναυτικού να μπορεί να αναπληρώσει σε περίπτωση ανάγκης τον «Τεχνικό ελικοπτέρων» του Στρατού Ξηράς αλλά και τον «Τεχνικό αεροσκαφών» της Πολεμικής Αεροπορίας. Το παράδειγμα που δίνεται είναι ενδεικτικό και όχι πραγματικό. Οι λεπτομέρειες που έπρεπε να ληφθούν υπόψη ήταν πιο ουσιαστικές και εξειδικευμένες και έπρεπε να συμφωνηθούν και από τα τρία Επιτελεία και τους αντίστοιχους Συλλόγους των εργαζομένων ώστε οι Διευθύνσεις Οργάνωσης και Πολιτικού Προσωπικού να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τους προγραμματιστές της Διεύθυνσης Μηχανογράφησης.

<sup>84</sup> Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29 Απριλίου 2013 του ΥΔΜΗΔ

οδήγησε στην κατάργηση 2.263 οργανικών θέσεων πολιτικού προσωπικού του ΠΝ<sup>85</sup> από τις 5.024 που προβλέπονταν και απαιτήθηκε η συγκρότηση επιτροπής<sup>86</sup> με στόχους την κατανομή των 2.263 ΠΠ στους ΠΟΥ των υπηρεσιών ΠΝ, μετά την ολοκλήρωση έγκρισης νέων οργανογραμμάτων και ΚΟΛ αυτών, και την εφαρμογή των απαιτήσεων του ΥΔΜΗΔ για ενιαία Ειδικά ΠΘΕ τα οποία διαφέρουν από το Έντυπο Ανάλυσης Θέσης Εργασίας.

**Το ΥΠΕΣΔΑ επανήλθε** στον συντονισμό των φορέων της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να υπάρχει κοινό πλαίσιο ενεργειών για τα ΠΘΕ **τον Οκτώβριο 2016** και ζήτησε την σύσταση ομάδας εργασίας ανά φορέα<sup>87</sup>, **αίτημα στο οποίο ανταποκρίθηκε άμεσα το ΥΠΕΘΑ**<sup>88</sup>. Τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους έγιναν συναντήσεις της ομάδας εργασίας ΥΠΕΘΑ με τους υπεύθυνους του ΥΠΕΣΔΑ και τον συντονιστή της τεχνικής βοήθειας της France Expertise, κο. Jacques Roudiere.

Τον Νοέμβριο 2016<sup>89</sup> ετέθη χρονοδιάγραμμα δράσεων το οποίο ακολούθησε το ΥΠΕΘΑ ως προς τη σύνταξη καταλόγου Επαγγελματιών ο οποίος εστάλη από το ΥΔΑ σε όλους τους φορείς με e-mail στις 05/08/2017<sup>90</sup>. Μετά από σχετικό ερώτημα του ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ<sup>91</sup>, το ΥΔΑ προέτρεψε στην σύνταξη των ΠΘΕ ΥΠΕΘΑ με βάση το σχέδιο του νέου οργανισμού, ανεξάρτητα από το εάν αυτός έχει εγκριθεί ή όχι. Το σχέδιο του νέου οργανισμού οριστικοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2018 και η ΓΕΝ/Β5, σε συνεργασία με την ΓΕΝ/Β1 και τον ΣΔΥΝ, προχώρησε σε κατανομή των θέσεων ΠΠ στις υπηρεσίες ΠΝ. Αυτή η κατανομή απεστάλη τέλη Φεβρουαρίου 2018<sup>92</sup> στις υπηρεσίες, όχι ως διαταγή και ενημέρωση αλλά για έλεγχο και αντιπροτάσεις. Οι προτάσεις των υπηρεσιών επεξεργάστηκαν, έγιναν αλλαγές στην κατανομή και η νέα κατανομή απεστάλη εκ νέου στις υπηρεσίες με οδηγίες

<sup>85</sup> Δεκαεννέα θέσεις (19) σύμφωνα με την με Φ.020/2/11/Σ.32123/27 Νοε 2011 Διαπιστωτική Πράξη ΥΕΘΑ, εξακόσιες ενενήντα πέντε θέσεις (685) με την με Φ.020/12/12/Σ.35006/8 Οκτ 2012 Διαπιστωτική Πράξη ΥΕΘΑ και χίλιες πεντακόσιες σαράντα εννέα θέσεις (1.549) με την με Φ.020/17/12/Σ.36255/12 Δεκ 2012 ΚΥΑ των Υπουργών Εθνικής Άμυνας και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 3440/Β/24-12-12)

<sup>86</sup> Φ.071.8/61/213481/Σ.3658//16 Ιουν 2014/ΓΕΝ/ΔΚΒ Διαταγή Σύστασης Επιτροπής

<sup>87</sup> Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18 Οκτ 2016 του ΥΠΕΣΔΑ

<sup>88</sup> Σύσταση Ομάδας Εργασίας ΥΠΕΘΑ για τα ΠΘΕ σύμφωνα με τη Φ.000.5/4/193970/Σ.464//20 Οκτ 2016/ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ

<sup>89</sup> Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/174/οικ.34208/07 Νοε 2017 του ΥΔΑ

<sup>90</sup> Πρώτη κοινοποίηση των Γενικών Περιγραμμάτων και του καταλόγου των Ρόλων / Επαγγελματιών έγινε με το από 19/07/2017 ηλεκτρονικό μήνυμα του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΔΑ) όπως επισημαίνεται στην με αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/4 Αυγ 2017 εγκύκλιο του ΥΔΑ

<sup>91</sup> Φ.000.1/31/70128/12 Οκτ 2017/ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ

<sup>92</sup> Φ.020/5/33600/Σ.233/20 Φεβ 2018/ΓΕΝ/Β5-II



συμπλήρωσης των ΠΘΕ για τις θέσεις ΠΠ ευθύνης τους<sup>93</sup> με την προτροπή να δοθεί η πρέπουσα προσοχή ώστε να μη συμπεριληφθούν απόρρητες πληροφορίες σε αυτά.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Φ.020/16/337275/Σ.500//16 Απρ 2018/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ έγγραφο που συντάχθηκε σύμφωνα με το με Φ.000.1/11/22336/Σ.3852/07 Μαρ 2018 έγγραφο με οδηγίες περί των Ειδικών Περιγραμμάτων Εργασίας Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ, του Ενιαίου Διοικητικού Τομέα (ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ)

<sup>94</sup> Απόρρητες πληροφορίες όπως προβλέπονται στον Εθνικό Κανονισμό Ασφαλείας (ΕΚΑ) Φ.120/01/510313/Σ.94/2018 Απόφαση ΥΕΘΑ «Κύρωση του ΕΚΑ» (ΦΕΚ 683/Β/27-02-2018)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 6.1. Εισαγωγή

Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε αλλαγή μπορεί να είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτικοί ή τεχνολογικοί. Πολιτικοί μπορεί να είναι αλλαγές στους νόμους, διεθνείς εξελίξεις, γεωπολιτικές αλλαγές. Οικονομικοί παράγοντες μπορεί να προκύψουν από αλλαγή στην οικονομική πολιτική, ύφεση οικονομίας σε κρατικό ή άλλο επίπεδο ή αύξηση του ανταγωνισμού στο πεδίο δράσης. Οι Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες αφορούν σε αλλαγές στον τρόπο ζωής ή εξέλιξη των κοινωνικών αναγκών και προσδοκιών στον χώρο που δρα ο οργανισμός, ενώ Τεχνολογικοί παράγοντες μπορεί να αφορούν στις εξελίξεις αυτοματοποίησης διαδικασιών ή των μέσων μεταφοράς ή ακόμα και στο διαδίκτυο.

Ως προς τις μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον δημόσιο τομέα, ο ΟΟΣΑ<sup>95</sup> υποστηρίζει ότι οι **οικονομικοί παράγοντες είναι εκείνοι που ωθούν τις κυβερνήσεις να προβούν σε αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης.**

Από τα παραπάνω καταλαβαίνει κανείς ότι η Αναδιοργάνωση των Δημοσίων Υπηρεσιών του ελληνικού κράτους όπως προέκυψε, αφορά μια **οργανωσιακή αλλαγή επιβαλλόμενη, μη διαπραγματεύσιμη, στρατηγικού μετασχηματισμού** με στόχο τους παράγοντες δομής. Ο Τεχνολογικός παράγοντας, το φυσικό περιβάλλον και ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάστηκαν επίσης από τις αποφάσεις αλλά στη συγκεκριμένη εργασία εξετάσαμε μόνο την Αναδιοργάνωση των δομών.

#### 6.2. Πώς η Κουλτούρα του ΠΝ βοήθησε στην εφαρμογή της Οργανωσιακής Αλλαγής που του επιβλήθηκε

Για το ΠΝ η ενάσκηση της Διοίκησης, απαιτεί ένα «Σύστημα Οργάνωσης», το οποίο αποτελεί το **μέσον** της Διοίκησης, για τη διεύθυνση και τον έλεγχο των υπαγομένων σε αυτήν δυνάμεων, ώστε να εκπληρωθεί η αποστολή ή τα έργα, που της ανατέθηκαν.

---

<sup>95</sup> OECD (2001), *Public sector leadership for the 21<sup>st</sup> century summary*, Organization for Economic Co-operation and Development όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf> , 30/05/2018

Έτσι η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης, εξαρτάται από την πληρότητα και την **αξιοπιστία** του «Συστήματος Οργάνωσης» της, καθώς και της σαφήνειας **διατύπωσης** των όρων και των εντολών της. Η μη σαφής ή εσφαλμένη χρήση όρων, φράσεων και διατυπώσεων, κατά την ενάσκηση της Διοίκησης, όπως αυτές αποτυπώνονται στο «Σύστημα Οργάνωσης», **οδηγούν** σε παραλείψεις ενεργειών, σε βάρος της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των Μονάδων και στην αξιοπιστία εκτέλεσης της Αποστολής της. Για τον αποτελεσματικό και υπό **ενιαίο πνεύμα** χειρισμό, των θεμάτων που άπτονται της Διοίκησης και Οργάνωσης των Μονάδων, απαιτείται (κατ' ελάχιστο) **η σαφής γνώση και εμβάθυνση των επιτελών, σε «Βασικές Αρχές και Έννοιες» προσυμφωνημένες για όλους.**

Η Διοίκηση συγκεκριμένου καθήκοντος απαιτεί την άσκηση πέντε λειτουργιών και ακολουθεί κυκλική διαδικασία:

1. Η διεργασία αρχίζει με τη συλλογή σχετικών στοιχείων και πληροφοριών - **Παρατήρηση της κατάστασης,**
2. συνεχίζει με την αξιολόγηση τους - **Εκτίμηση της κατάστασης,**
3. οδηγεί στη **Σχεδίαση απαιτούμενων Αλλαγών** και
4. καταλήγει στην **Απόφαση Αλλαγής** και τη μεταβίβασή της.
5. ακολουθεί η **Εκτέλεση της Αλλαγής,** στην οποία επενεργείται ο **Συντονισμός,** όπως σχεδιάστηκε και τελειώνει ή ανατροφοδοτείται με νέα στοιχεία, από τον **Έλεγχο,** ο οποίος συνεχίζει να λειτουργεί, με **Παρατηρήσεις** από την **Ανάδραση** και αναλόγως των νέων στοιχείων οδηγεί σε **Τροποποίηση της Απόφασης ή σε νέα Απόφαση Αλλαγής.**

Η ανωτέρω διαδικασία περιγράφει και την **οργανωσιακή κουλτούρα του ΠΝ περί οργανωσιακής αλλαγής.** Δηλαδή η οργανωσιακή αλλαγή για το ΠΝ αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που σκοπό έχει την αμυντική ετοιμότητα του σώματος. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι συνυφασμένη με την εξέλιξη του ΠΝ ήτοι το ΠΝ εξελίσσεται και αναπτύσσεται όσο πραγματοποιείται η αλλαγή.

Οι αλλαγές είναι διαπραγματεύσιμες. Όποτε διαπιστωθεί ανάγκη για αλλαγή, η πρόταση αλλαγής τίθεται προς διαπραγμάτευση από τους εμπλεκόμενους ιεραρχικά και είτε υιοθετείται όπως κατετέθη, εγκρίνεται μετά από τροποποίηση βάση

τεκμηριωμένων σχολίων, αναβάλλεται ή απορρίπτεται. Οι αλλαγές είναι ρυθμιστικές και εξελικτικής προσαρμογής στο σύνολό τους, χωρίς όμως να αποκλείονται για συγκεκριμένες υπηρεσίες αλλαγές μετασχηματισμού πρότυπου ή και στρατηγικού.

Οι ατομικοί παράγοντες αποτυχίας της αλλαγής στο Πολεμικό Ναυτικό, ήτοι αντίσταση στην αλλαγή, προσωπικότητα και συναισθηματική νοημοσύνη δεν έχουν εφαρμογή. Τα στελέχη του ΠΝ δέχονται την αλλαγή που η ηγεσία θα αποφασίσει και θα εργαστούν για την αλλαγή επειδή οι οργανωσιακοί παράγοντες της αφοσίωσης και ετοιμότητας, αλλά και το στυλ ηγεσίας του ΠΝ επιβάλλουν τη συγκεκριμένη κουλτούρα αλλαγής χρησιμοποιώντας ως υποστηρικτικό μέσο την επικοινωνία ανάγκης της αλλαγής.

Στο ΠΝ αντιμετωπίζονται και οι τρεις τύποι αντίδρασης στην αλλαγή κατά Elizur και Guttman<sup>96</sup>. Η Οργανική αντίδραση αντιμετωπίζεται με την πλήρη και λεπτομερή οργάνωση και καταγραφή των απαιτούμενων για την υλοποίηση της αλλαγής ενεργειών. Η επικοινωνία των ανωτέρω ενεργειών ακολουθείται πάντοτε από την τεκμηρίωση αναγκαιότητας και χρησιμότητας της αλλαγής και με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζεται και η Γνωστική αντίδραση. Τα ανωτέρω βήματα μειώνουν την Συναισθηματική αντίδραση άγχους απέναντι στην αλλαγή.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το στρατιωτικό προσωπικό του ΠΝ μετακινούνται τακτικά κάθε δύο με τρία έτη. Οι μεταθέσεις του στρατιωτικού προσωπικού, επεξεργάζονται και αποφασίζονται κάθε άνοιξη με υλοποίηση τα μέσα καλοκαιριού ιδίου έτους. Με αυτόν τον τρόπο όλοι έχουν την ευκαιρία κατά την σταδιοδρομία τους να γνωρίσουν πολλές υπηρεσίες του Ναυτικού, είναι εκπαιδευμένοι στην αλλαγή, μαθαίνουν να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες, συγκρίνουν διαφορετικές διαδικασίες, μεταφέρουν γνώσεις και τους δίνεται η δυνατότητα να αναγνώσουν τυχόν παραλείψεις στις υπηρεσίες όπου μετατίθενται ώστε, τηρώντας την ιεραρχία, να προτείνουν νέες τακτικές. Η ηγεσία είναι επίσης ανοιχτή σε προτάσεις και επιβραβεύει πρωτοβουλίες βελτίωσης, εφόσον αυτές τεκμηριώνονται επαρκώς.

---

<sup>96</sup> Elizur και Guttman (1976) όπως αναφέρεται στους Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), οπ.π. σελ 160-174

Ως προς το ΠΠ, αυτοί μετακινούνται μόνο όταν υπάρχει ανάγκη προσωπική ή υπηρεσιακή. Είναι οι θεματοφύλακες της ιστορικής συνέχειας μιας υπηρεσίας, εκείνοι που εξειδικεύονται στις λεπτομέρειες του έργου που απαιτείται από την υπηρεσία. Αντιμετωπίζουν όμως συχνές ποιοτικές αλλαγές στον χώρο εργασίας τους καθώς αλλάζουν συχνά οι άμεσοι ή έμμεσοι συνεργάτες και προϊστάμενοι τους που είναι στρατιωτικό προσωπικό το οποίο όπως προαναφέρθηκε μετακινείται τακτικά.

Στις υπηρεσίες εκείνες όπου το ΠΠ είναι αρκετό και υποστηρίζει μεγάλο και σημαντικό μέρος του παραγόμενου έργου, η ηγεσία μπροστά σε προτεινόμενες αλλαγές, ρωτά την άποψη των εργαζομένων και οι πολιτικοί υπάλληλοι άμεσα ή έμμεσα μέσω του συλλόγου τους ή της διεύθυνσης GEN/B5, παίρνουν μέρος στην υπό εξέταση προτεινόμενη αλλαγή. Υπάρχουν υπηρεσίες όπου το ΠΠ είναι λίγο και το έργο του συμπληρωματικό. Εκεί η διοίκηση θα ζητήσει απόψεις όταν θα έχει αποκρυσταλλωθεί η πορεία της αλλαγής. Δηλαδή θα κοινοποιήσει τις αλλαγές σε όλο το ΠΠ και θα ζητήσει απόψεις επ αυτών, όπως έγινε και με το σχέδιο του Οργανισμού Πολιτικού Προσωπικού τον Σεπτέμβριο 2017<sup>97</sup>.

### **6.3. Αντιδράσεις στις αλλαγές**

Ατομικά περιστατικά αντίστασης στην αλλαγή ήλθαν στην προσοχή της διοίκησης για μικρές σε μέγεθος μονάδες που βρίσκονται εκτός Αττικής και αφορούσαν λογικούς ή μη λογικούς, κατά Waddell και Sohar<sup>98</sup>, παράγοντες.

Στους λογικούς παράγοντες κατατάσσεται το ακόλουθο παράδειγμα αντίστασης. Κατά το παρελθόν οι υπηρεσίες σε απομακρυσμένα νησιά, προέβλεπαν και είχαν πολλούς πολιτικούς υπαλλήλους ενώ τώρα λόγω της απαίτησης για αναδιοργάνωση απαιτήθηκε μείωση των θέσεων εργασίας σε αυτές οπότε ήταν λογικό το ΠΠ που υπηρετεί εκεί να αντιδρά στις προτεινόμενες αλλαγές καθώς απειλείται το προσωπικό τους συμφέρον. Ο ΣΔΥΝ και οι Διοικήσεις των υπηρεσιών στάθηκαν στο πλάι των υπηρετούντων στις ακριτικές περιοχές και στις μικρές υπηρεσίες, ιδιαίτερος όταν οι υπάλληλοι χαιρούν εκτίμησης λόγω των ικανοτήτων και του χαρακτήρα τους. Η GEN/B5 ήταν αρωγός στις προτάσεις των Διοικήσεων ώστε να βρεθεί λύση υπέρ της υπηρεσίας και των πολιτικών υπαλλήλων.

---

<sup>97</sup> Φ.020/32/340557/Σ.1338//28 Σεπ 2017/GEN/B5-II

<sup>98</sup> Waddell, D. and Sohal, A.S. (1998), οπ.π. σελ: 543-548

Στους μη λογικούς παράγοντες κατατάσσονται τα περιστατικά αντίδρασης, καταγεγραμμένα από τις αναφορές που προωθήθηκαν στον ΕΔΤ μετά την κοινοποίηση του σχεδίου ΠΔ, τα οποία αφορούσαν στην μείωση θέσεων ευθύνης πολιτικού προσωπικού εντός της ίδιας υπηρεσίας και που έρχονταν σε σύγκρουση με τις προσωπικές προτιμήσεις των ατόμων να υπηρετήσουν σε συγκεκριμένο τμήμα ή συγκεκριμένη υπηρεσία.

Σε λογικούς και πολιτικούς παράγοντες θα μπορούσε να αναχθεί η συντονισμένη αντίδραση των συνδικαλιστικών φορέων ΠΟΕ-ΥΕΘΑ και ΣΔΥΝ οι οποίοι με έγγραφά τους υποστήριζαν τις προτάσεις που είχαν καταθέσει στις επιτροπές στις οποίες συμμετείχαν<sup>99</sup>.

Λογικός παράγων ήταν οι ποιοτικές διαφορές μεταξύ της πρότασης των συνδικαλιστικών φορέων με την πρόταση του ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ. Τα συνδικαλιστικά όργανα ήθελαν κάποιες θέσεις ευθύνης να αφορούν μόνο υπαλλήλους κλάδου ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων και κάποιες να μπορούν να καλυφθούν είτε από υπαλλήλους κλάδου ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού ή ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων. Για αυτές τις θέσεις ευθύνης η ομάδα εργασίας ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ πρότεινε να αφορούν πρώτα υπαλλήλους ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού και σε περίπτωση έλλειψης, υπαλλήλους κλάδου ΔΕ Διοικητικών Γραμματέων. Με παρέμβαση των Α/ΓΕΕΘΑ και ΥΕΘΑ η ένταση εξομαλύνθηκε.

#### **6.4. Συμπεράσματα επί της Μεταρρυθμιστικής Δράσης που ξεκίνησε μετά το ξέσπασμα της ελληνικής κρίσης**

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται, τα τελευταία επτά χρόνια, υπό καθεστώς μόνιμης αναδιοργάνωσης.

Ο Αντώνης Μανιτάκης<sup>100</sup> σε ημερίδα της Εθνικής Σχολής Δικαστών, τέσσερα χρόνια μετά τον ν.4024/2011, έκανε απολογισμό της πορείας της αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης διαπιστώνοντας ότι «η διοικητική αναδιοργάνωση της ή όπως έχει επικρατήσει να λέγεται, η Διοικητική Μεταρρύθμιση, έχουν εμπλακεί σε ένα

<sup>99</sup> Κεφάλαιο 5.2. παράγραφοι 18 και 19, σελ 36-37

<sup>100</sup> Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης την περίοδο 2012-2013

ασφυκτικό και πολύπλοκο ιστό αράχνης, από τον οποίο πασχίσουν, απεγνωσμένα να απελευθερωθούν, **χωρίς όμως να διαφαίνεται** ή να σκιαγραφείται έστω και αμυδρά, κάποια **αχτίδα διεξόδου**»<sup>101</sup>. Υποδεικνύοντας ως βασικό παράγοντα επιβράδυνσης της μεταρρύθμισης την «χαοτική πολυνομία, με τους φλύαρους, περιπτώσιακούς, ευκαιριακούς και αντιφατικούς νόμους».

Συνέχισε λέγοντας ότι «για την μη εφαρμογή τους δεν φταίει η πράξη, αλλά ο σχεδιασμός της νομοθετικής ρύθμισης, που δεν υπολόγισε ούτε στάθμισε τους όρους της εφαρμοσιμότητάς τους». Κατέδειξε «την πλημμελή προετοιμασία, την έλλειψη οικονομοτεχνικής μελέτης και την **απουσία τεχνοκρατών του τομέα** από τις νομοπαρασκευαστικές επιτροπές» ως τις βασικές αιτίες που οδηγούν σε μια **δημόσια διοίκηση «ανίκανη να επεξεργάζεται δημόσιες πολιτικές και να εκπληρώνει την δημόσια αποστολή της»**.

Ο πρώην υπουργός κατέληξε **να προτείνει την πιλοτική εφαρμογή των προτεινόμενων μεταρρυθμιστικών αλλαγών πριν την κανονιστική επιβολή τους**.

Άλλα τρία χρόνια έχουν περάσει από την ανωτέρω αξιολόγηση του κου Μανιτάκη και το δημόσιο συνεχίζει να παλεύει για την αλλαγή όχι μόνο των δομών αλλά και των πρακτικών και συμπεριφορών των λειτουργών του, δηλαδή την **αλλαγή οργανωσιακής του κουλτούρας**.

## **6.5. Συμπεράσματα για το ΠΝ**

Επτά χρόνια το ΥΠΕΘΑ ανέμενε την έκδοση του νέου Οργανισμού Πολιτικού Προσωπικού αλλά **η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του ΠΝ δεν περίμενε την έκδοση νέου ΠΔ**. Έχουν εκδοθεί **νέα Οργανογράμματα, νέοι ΚΟΛ και νέοι ΠΟΥ για τις περισσότερες υπηρεσίες του Ναυτικού, οι οποίες ήδη λειτουργούν «πιλοτικά» σύμφωνα με τις νέες διατάξεις**.

Το ΠΝ δεν περίμενε την έκδοση ΠΔ για να λειτουργήσει με τις νέες αναδιοργανωμένες δομές. Η καθυστέρηση έκδοσης νέου ΠΔ καθυστέρωσε την εφαρμογή του «Συστήματος Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων»

---

<sup>101</sup> Μανιτάκης Αντ. (2015), ομιλία με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους» σε ημερίδα της Εθνικής Σχολής Δικαστών όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/>, 30/06/2018

σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο ν. 4369/2016. Οι θέσεις των νέων δομών που προέκυψαν από την αναδιοργάνωση των δομών του Πολεμικού Ναυτικού καλύπτονταν με διαταγές αναπλήρωσης είτε από πολιτικό ή από στρατιωτικό προσωπικό.

**Η ίδρυση της Διοίκησης Αεροπορίας Ναυτικού (ΔΑΝ)** στις εγκαταστάσεις της 112 Πτέρυγας Μάχης της Πολεμικής Αεροπορίας, στην Ελευσίνα, είναι ένα παράδειγμα άμεσης υλοποίησης της αναδιοργάνωσης. Ενώ το σχέδιο ΠΔ εστάλη στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης για έλεγχο και υπογραφή τον Φεβρουάριο 2018, τον Ιανουάριο 2018 έγινε ήδη η τελετή ίδρυσης ΔΑΝ που σήμαινε:

1. τη κατάργηση της Διοίκησης Ελικοπτέρων (ΔΕΝ) και της Μοίρας Ναυτικής Συνεργασίας (353 ΜΝΑΣ)
2. την ένταξη στην νέα Διοίκηση δύο Μοιρών Ελικοπτέρων Ναυτικού, της Σχολής Ελικοπτέρων Ναυτικού και της Βάσης Ελικοπτέρων Ναυτικού
3. την εγκατάσταση της Διοίκησης στην Ελευσίνα (Πολεμική Αεροπορία) αντί του Μαραθώνα (πρώην Διοίκηση - Βάση Ελικοπτέρων Ναυτικού)<sup>102</sup>

Η έκδοση του ΠΔ 79/2018, δηλαδή του νέου οργανισμού πολιτικού προσωπικού του ΥΠΕΘΑ, πυροδότησε μια σειρά αποφάσεων υλοποίησης του με εφελτήριο τις αποφάσεις περί «Μεταβατικών Τοποθετήσεων Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων» για τα τρία Επιτελεία.

Όσον αφορά στα ΠΘΕ, πέρας της ολοκλήρωσης της διαδικασίας σύνταξης και αποστολής των Ειδικών ΠΘΕ για το ΠΝ είχε οριστεί η 20 Μαΐου 2018. Η Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού (ΓΕΝ/Β5) θα ήλεγχε όλα τα ΠΘΕ προτού τα στείλει στον Ενιαίο Διοικητικό Τομέα προς κύρωσή τους από την Ειδική Γραμματέα.

Η διαδικασία έως την ολοκλήρωση συγγραφής της αυτής της εργασίας δεν έχει ολοκληρωθεί είτε γιατί λόγω διάφορων υπηρεσιακών προκλήσεων υπήρξαν υπηρεσίες που καθυστέρησαν να στείλουν τα ΠΘΕ ευθύνης τους<sup>103</sup> ή επειδή ΓΕΝ/Β5 ανέγνωσε σημαντικά λάθη στην συμπλήρωσή τους από τις υπηρεσίες, όποτε και

---

<sup>102</sup> Ανακοίνωση τελετής ίδρυσης ΔΑΝ του εκπροσώπου τύπου ΓΕΝ, Αντιπλοίαρχου Σπυρίδωνος Πολλάτου της 23/01/2018, όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <http://www.hellenicnavy.gr/el/enimerosi/deltia-typou/item/9812-teleti-idrysis-dioikisis-aeroporias-naftikoy.html>, 31/07/2018

<sup>103</sup> Το Κέντρο Αυτοματοποίησης Συστημάτων Μάχης Ναυτικού έστειλε τα ΠΘΕ ευθύνης τους τέλη Ιουλίου 2018 με το Φ.470/1/18/Σ.125//20 Ιουλ 2018/ΚΑΣΜΝ



έπρεπε να τα επιστρέψει στις υπηρεσίες προς διόρθωση<sup>104</sup>.

Το ΠΝ συνεχίζει να έχει ενεργά τα Έντυπα Ανάλυσης Θέσης Εργασίας που είναι κοινά και για τα τρία σώματα και για τα στελέχη και το πολιτικό προσωπικό στις βάσεις δεδομένων του, και βάση αυτών στελεχώνει τις υπηρεσίες του.

Μετά την έγκριση των ειδικών ΠΘΕ αναμένεται σχετική οδηγία ως προς τον τρόπο εσωτερικής μηχανογραφικής αποτύπωσης των αλλά και συμπλήρωση των σχετικών ΠαΔ Οργάνωσης και Διοίκησης ΠΝ.

---

<sup>104</sup> Το Στρατηγείο Διοίκησης Ανατολικής Μεσογείου (ΣΔΑΜ) έστειλε τα ΠΘΕ ευθύνης του στις 16/04/2018 αλλά μετά την επεξεργασία τους από ΓΕΝ/Β5 αποφασίστηκε να επιστραφούν προς διόρθωση. Έτσι απεστάλησαν εκ νέου στο ΓΕΝ/Β5 με το Φ.020/02/2137/Σ1239//04 Ιουλ 2018.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Αρχείο της Τράπεζας της Ελλάδος, Αρχείο Κυριάκου Βαρβαρέσου:

1. *Shipping* 1942-1945
  - 1.1 A4S1Y1F15T2-T9, Correspondence & other documents.
  - 1.2 A4S1Y1F16T19, Legislation.
  - 1.3 A4S1Y3F8T17-T9, Correspondence and Legislation.
2. *Issues on Economic and Monetary Policy* 20
  - 2.1 A4S1Y5F17 Memorandum of the Greek Economic Situation. 1946.
3. *Economic Reconstruction*
  - 3.1 A4S1Y3F21T1, Report of the American Economic Mission. 1947
  - 3.2 A4S1Y3F21T3, Correspondence. 1947
  - 3.3 A4S1Y3F18T3, Journal. 1946
4. Biography
  - 4.1 A4S2Y2F2T22, *My Work in the Bank of Greece*. 1953.
  - 4.2 A4S2Y2F1T5, *Biography of K. Varvaresos*. 1983.
  - 4.3 A4S2Y2F5T1, *Biography of K. Varvaresos*.
  - 4.4 A4S2Y2F1T1, *Biographies of Alive Professors*, 1920.
  - 4.5 A4S2Y2F3T1. University of Munich- Transcripts.
5. Publications.
  - 5.1 A4S2Y3F3T1. *The importance of the economic terms of the Versailles Treaty*. Introductory Speech in the Faculty of Law. 1920, published in 1923.

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π et al, Βιβλίο Μαθητή: *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος».

Δασκαλακης Δ και Φασουλής Κ (2013), *Το οργανωτικό φαινόμενο στο διαδίκτυο*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σελ: 18.

Δερτιλής, Γ. (2004) «Πριν και μετά την Έκθεση Βαρβαρέσου: Πέντε σταθερές της Ελληνικής Ιστορίας (1833-2003)», στο: *Έκθεσις επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος*. Εκδήλωση με Αφορμή του Κ. Βαρβαρέσου, Αθήνα. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

Δημόπουλος, Γ., Μπαλάς, Ν. και Χασιδίδη, Ι. (επιμ.) (2007), *Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές Σπουδές*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.

Διονυσίου, Δ. (2004), άρθρο «Σταθερότητα, αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή στις σύγχρονες επιχειρήσεις», στο *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 24/02/2004.

Επιτροπή για την εξέταση της Μακροοικονομικής Πολιτικής («Επιτροπή Σπράου») (1997), *Οικονομία και Συντάξεις: Συνεισφορά στον Οικονομικό Διάλογο*, Αθήνα.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση με θέμα «*Ανάπτυξη για την Ελλάδα*», σελ. 3, όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-377\\_el.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-377_el.htm) , 25/06/2018

Ζαβρανός, Μ. (1999), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, έκδοση 1η, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Ζολώτας, Ξ. (1952) «Η Έκθεση του κ. Βαρβαρέσου και η Οικονομική Ανάπτυξις» όπως αναφέρεται στο Κωστής, Κ. 2002 Εισαγωγή, *Έκθεση επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδος*, Αθήνα. Εκδόσεις Σαββάλα.

Ήφαιστος, Π. (2000), *Θεωρία Διεθνούς και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης*, Εκδόσεις Ποιότητα, Αθήνα.

Καντάς, Α. (1998), *Οργανωσιακή – Βιομηχανική ψυχολογία*, Μέρος 1ο, έκδοση 4<sup>η</sup> (1998), Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κυπαρίσσης, Α. και Χριστοδουλίδου, Χ. (2016) *Κυριάκος Βαρβαρέσος. Μια εναλλακτική προσέγγιση της αναπτυξιακής διαδικασίας της Ελληνικής Οικονομίας τη δεκαετία του '50. Προτάσεις και Διδάγματα για το σήμερα*, Αθήνα, ΕΚΠΑ.

Μακρυδημήτρης Αντ. (2012), *Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*, εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική.

Μανιτάκης Αντ. (2012), ομιλία με τίλο «Europe unbound overcoming stagnation: reigniting Greece's potential» στο συνέδριο του *Economist* όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <http://www.manitakis.gr/europe-unbound-overcoming-stagnation/> , 30/06/2018

Μανιτάκης Αντ. (2015), ομιλία με τίλο «Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους» σε ημερίδα της Εθνικής Σχολής Δικαστών όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/> , 30/06/2018

Μπουρσανίδης Χ., Παπαδημητρίου Κ., Πασσάς Π. (2010) *Δημόσιο Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Απόδοσης*, σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔΑ, σελ. 13.

Νόμος 1268/1953. Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Τόμος Α- 317/1953. Διαθέσιμο από : <https://et.gr> 2. Νόμος 2190/1994. Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Τόμος Α- 28/1994. Διαθέσιμο από : <https://et.gr>.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*, Αθήνα: Κριτική, σελ.: 345.

Σπράος, Γ. και Τηνιος, Π. (1998), «*Διανεμητικά και κεφαλαιοποιητικά συστήματα συντάξεων: Εντυπώσεις και ουσία*», Δελτίο Οικονομικό και Στατιστικό, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, τχ. 10, σ. 8-17.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, έκδοση 3<sup>η</sup>, Interbooks, Αθήνα.

## Εργασίες

Γρεψίου Δ., 2006, εργασία φοιτήτριας με θέμα «*Διοίκηση Αλλαγών*», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, για το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, όπως αναζητήθηκε στη σελίδα <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1308/1/GrepsiouMsc2006.pdf>, 17/09/2018

Καραγιάννη, Α. 2012, εργασία με θέμα «*Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση*» στα πλαίσια του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση», για το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet όπως αναζητήθηκε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.jmc.uoa.gr/fileadmin/jmc.pspa.uoa.gr/uploads/PDFs/Teliki\\_ergasia\\_Jean\\_Monnet\\_Anthi\\_Karagianni\\_01.doc](http://www.jmc.uoa.gr/fileadmin/jmc.pspa.uoa.gr/uploads/PDFs/Teliki_ergasia_Jean_Monnet_Anthi_Karagianni_01.doc) , 18/06/2018

Λαμπρινού Ι., 2005, εργασία με θέμα «*Οργανωτική Κουλτούρα*», Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πρέβεζας, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής, όπως αναζητήθηκε στις, 16/07/2018, στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1024/fin\\_20050140.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1024/fin_20050140.pdf?sequence=1) , 16/07/2018

Παπαδόπουλος Π., 2011, εργασία με θέμα «*Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση της εφαρμογής του Σύγχρονου Δημοσιονομικού Ελέγχου*», Αθήνα, ΕΚΔΔΑ, όπως αναζητήθηκε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/21/2/1599.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1599.pdf) , 25/07/2018

## Ελληνικοί Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

<http://www.ikaros.net.gr/el/vmenu4> [Πρόσβαση 17 Ιουλίου 2018]

[http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508\\_odhgos\\_sxed\\_perigr.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf)  
[Πρόσβαση 22 Ιουλίου 2018]

<http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-dioikitikis-merimnas-naftikoy/apostoli.html> [Πρόσβαση 22 Ιουλίου 2018]

<https://www.hnhs.gr/el/2015-05-16-18-25-40/2015-05-16-18-28-43> [Πρόσβαση 22 Ιουλίου 2018]

<http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-dioikitikis-merimnas-naftikoy/organosi.html> [Πρόσβαση 22 Ιουλίου 2018]

<http://www.ikaros.net.gr/images/pdfs/kol-me-tropoioisi-3gs-10042016.pdf>  
[Πρόσβαση 22 Ιουλίου 2018]

<http://www.hellenicnavy.gr/el/organosi/dioikisi-naftikis-ekpaidefsis/ypagomenes-dioikiseis/ke-palaskas/ekpaidefsi/sxoli-ksenon-glosson.html> [Πρόσβαση 31 Ιουλίου 2018]

<http://www.hellenicnavy.gr/el/enimerosi/deltia-typou/item/9812-teleti-idrysis-dioikisis-aeroporias-naftikoy.html> [Πρόσβαση 31 Ιουλίου 2018]

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998), άρθρο «Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity», στο *Management Decision*, Vol. 36, No.5, pp. 289-301.
- Armenakis, A.A. and Bedeian, G.A. (1999), άρθρο «Organizational Change: A review of theory and research in the 1990s», στο *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293 – 315.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2002), άρθρο «Crafting a change message to create transformational readiness», στο *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 169 – 183.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Field, H.S. (1999), άρθρο «Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions», στο *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 12, pp. 97-128
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993), άρθρο «Creating readiness for organizational change», στο *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, pp. 681-703
- Armenakis, A. A., Holt, D. T., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007), άρθρο «Readiness for Organizational Change», στο *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Avison, D.E., και Myers, M.D., (1995), άρθρο «Information systems and anthropology: an anthropological perspective on IT and organizational culture», στο *Information Technology and People*, Vol. 8, No. 3, pp. 43-56, pp. 52-53.
- Burnes, B. (2000), *Managing Change: a strategic approach to organizational dynamics*, 3<sup>rd</sup> edition, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, England.
- Burnes, B. and James, H. (1995), άρθρο «Culture, cognitive dissonance and organizational climate», στο *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 14-33.
- Chang, M. (2009), *Monetary Integration in the European Union*, Palgrave Macmillan, England.
- Counsell, R., Tennant, C. and Nealey, K. (2005), άρθρο «Insights from research: the development of a model to support synchronous change», στο *Measuring Business Excellence*, Vol. 9, No. 3, pp. 13-20.
- De Grauwen, P. (2010), “*Crisis in the Eurozone and How to Deal with it*”, CEPS Policy Briefs, No 204, pp. 1-5.
- Duff, A., Pinder, J. and Pryce, R. (1994), *Maastricht and Beyond*, London, Routledge
- Dunphy, D. and Stace, D. (1993), άρθρο «The strategic management of corporate change», στο *Human Relations*, Vol. 46, No. 8, pp. 905-921.
- Hank, S. (1997), άρθρο «Networking model of change for middle managers», στο *Leadership & Organization development journal*, Vol. 18, No. 1, pp.41-49.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins

- Johnson D.M. (2004), άρθρο «Adaption of organizational change models to the implementation of quality standard requirements», στο *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No.2, pp. 154-174.
- Johnson, H. and Scholes, R. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Europe, London.
- Kotter, J.P. (1995), άρθρο « Leading Change: Why transformation efforts fail», στο *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, pp. 12-20 και pp. 59-67.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mintzberg, H. (1996), άρθρο «Ten ideas designed to rile everyone who cares about management», στο *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 2, p.p. 61-72.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000), άρθρο «Leading organizational change», στο *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 12, No. 2, pp. 66-74.
- Neuhauser, P.G., Bender, R. και Sromberg, K.L., (2000), *Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace*, Canada: John Wiley & Sons, pp. 2-4, pp. 65-68.
- OECD (2001), *Public sector leadership for the 21<sup>st</sup> century*, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development όπως αναζητήθηκε στη διεύθυνση <http://www.oecd.org/governance/pem/2434104.pdf> , 30/05/2018
- OECD (2012), *Economic Policy Reforms 2012 – Going for growth*, Greece-country note, February 2012, pp. 27-28.
- Piekkari, R., E. Vaara, J. Tienari, & R. Santti. (2005), άρθρο «Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger», στο *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp.330-344.
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M. and Rahman, A.A. (2004), άρθρο «The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change», στο *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No.2, pp. 161-179.
- Robbins, S.P. (1996), *Organizational behavior: concepts, controversies, application*, 7th edition, Prentice Hall, London
- Tiernan, S.D., Flood, P.C., Murphy, E.P., και Carroll, S.J., (2002), άρθρο «Employee reactions to flattening organizational structures», στο *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 46-67, pp. 47-51.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), άρθρο «Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? », στο *Employee Relations*, Vol. 27, No. 2, pp. 160-174.
- Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004), άρθρο «The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change», στο *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, oo. 88-110.
- Varvaressos, K. (1952) *Report on the Greek Economic Problem*, Washington DC. Στη διεύθυνση [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/10/14/000178830\\_98101903515533/Rendered/PDF/UNN18000Greece0the0economic0problem.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/10/14/000178830_98101903515533/Rendered/PDF/UNN18000Greece0the0economic0problem.pdf).

Waddell, D. and Sohal, A.S. (1998), άρθρο «Resistance: a constructive tool for change management», στο *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp. 543-548.

Wilson, D. (1992), *Concepts and Controversies in the management of change*, Routledge, New York, Ch. 1-4

## **Ξενόγλωσσοι Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες**

Business forum, (2011). *Getting the facts on Stakeholder Analysis*, στη διεύθυνση: [http://www.businessforum\\_123/london](http://www.businessforum_123/london) 12-07-2011

Brown, G., White, G. and Redding, G., (1984), *Modern management*. London: Redfern Press, στη διεύθυνση <http://libweb.anglia.ac.uk> 9-07-2011

Cass, K., (2003), άρθρο «Management theories», στο *Management Quarterly*, Vol. 78, No. 9, στη διεύθυνση <http://libweb.anglia.ac.uk> 20-07-2012

[https://ec.europa.eu/greece/news/economic-news/economic3\\_el](https://ec.europa.eu/greece/news/economic-news/economic3_el)

Tsafos N. (2012), “*Why Can't Greece Reform?*” (published 7.1.2012) στη διεύθυνση <http://www.greekdefaultwatch.com/2012/01/why-cant-greece-reform.html>, 03-06-2012

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Κανονιστικά και διοικητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου

### Νόμοι

Ν. 3833/2010 (ΦΕΚ 40 Α΄) «Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης.»

Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51 Α΄) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.»

Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ112 Α΄) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο “Πρόγραμμα Διαύγεια” και άλλες διατάξεις.»

Ν. 3895/2010 (ΦΕΚ 206 Α΄) «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα.»

Ν. 3943/2011 (ΦΕΚ 66 Α΄) «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών.»

Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138 Α΄) «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις.»

Ν. 4002/2011 (ΦΕΚ 180 Α΄) «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου – Ρυθμίσεις για την ανάπτυξη και τη δημοσιονομική εξυγίανση – Θέματα αρμοδιότητας Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού και Τουρισμού και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.»

Ν. 4013/2011 (ΦΕΚ 204 Α΄) «Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις.»

Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α΄) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»



Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ 34 Α΄) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης.»

Ν. 4055/2012 (ΦΕΚ 51 Α΄) «Δίκαιη δίκη και εύλογη διάρκεια αυτής»

Ν. 4057/2012 (ΦΕΚ 54 Α΄) «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου»

Ν. 4178/2013 (ΦΕΚ 174/Α/08-08-2013) άρθρο 54 «Περιεχόμενο, έγκριση και τροποποίηση Οργανισμών»

Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016) «Μέρος Δ΄ Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων»

### **Προεδρικά διατάγματα**

ΠΔ 189/2009 (ΦΕΚ 221 Α΄) «Καθορισμός και ανακατανομή αρμοδιοτήτων των Υπουργείων»

ΠΔ 24/2010 (ΦΕΚ 56 Α΄) «Ανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων των Υπουργείων και τροποποιήσεις του π.δ. 189/2009.»

ΠΔ 65/2011 (ΦΕΚ 147 Α΄) «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Υπουργεία α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγχώνευση των Υπουργείων Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μεταφορά στον Πρωθυπουργό των Γενικών Γραμματειών Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς.»

Σχέδιο ΠΔ «Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Κράτους, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού και άλλων φορέων του Δημοσίου Τομέα».



### **Οδηγοί – Εγκύκλιοι – Διευκρινιστικά έγγραφα**

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών: Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, Αθήνα 2012

Το με αρ. πρωτ. οικ. 2/78400/0022/14-11-2011 έγγραφο του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Γενική Διεύθυνση Μισθών, 22η Μισθολογίου) με θέμα «Παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των διατάξεων του Δεύτερου Κεφαλαίου του ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α΄) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.» (ΑΔΑ: 4574Η-8ΜΘ)

Το με αρ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.6190/12-3-2012 έγγραφο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα «Δικαιώματα των πολιτών και των επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες» (ΑΔΑ: Β44ΥΧ-ΦΗ0)

Εφαρμοστικές εγκύκλιοι του Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α΄) από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Εγκύκλιος 1<sup>η</sup> με θέμα : «Νέο Βαθμολόγιο - Μισθολόγιο. Οδηγίες για την κατάταξη των υπηρετούντων υπαλλήλων στους βαθμούς βάσει των μεταβατικών διατάξεων (άρθρο 28) του ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α΄ / 27-10-2011)»

Εγκύκλιος 2<sup>η</sup> με θέμα: «Κατάργηση κενών οργανικών θέσεων πολιτικού προσωπικού με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου.»

Εγκύκλιος 3<sup>η</sup> με θέμα: «Εφαρμογή διατάξεων του άρθρου 34 του Ν. 4024/2011 περί κατάργησης κενών θέσεων ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και εργασιακής εφεδρείας»

Εγκύκλιος 4<sup>η</sup> με θέμα: «Αυτοδίκαιη απόλυση και προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα - άμεσες ενέργειες για την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 33 του ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α΄ / 27-10-2011)»

Εγκύκλιος 5<sup>η</sup> με θέμα: «Αναδιοργάνωση δημοσίων υπηρεσιών και ανακατανομή οργανικών θέσεων.»

Εγκύκλιος 6<sup>η</sup> με θέμα: «Συγκρότηση συλλογικών οργάνων της διοίκησης και ορισμός των μελών τους με κλήρωση.»

Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29 Απριλίου 2013 του ΥΔΜΗΔ

Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18 Οκτ 2016 του ΥΠΕΣΔΑ

Εγκύκλιος με αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/4 Αυγ 2017 εγκύκλιο του ΥΔΑ

«Ενέργειες υλοποίησης νέων οργανισμών των υπουργείων» σύμφωνα με την με αρ. πρωτ. ΔΟΜ/Φ.20/οικ.29896/15-09-2017 εγκύκλιο ΥΔΑ

Εγκύκλιος με Αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/174/οικ.34208/07 Νοε 2017 του ΥΔΑ

«Μεταβατικές Τοποθετήσεις Προϊσταμένων στις νέες οργανωτικές δομές, σύμφωνα με το άρθρο 18 του 4492/2017» σύμφωνα με Αρ. Πρωτ ΔΙΔΑΔ/Φ.35.49/2356/οικ.38996/10-11-2017 εγκύκλιο ΥΔΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Νόμοι, ΦΕΚ και Διοικητικά έγγραφα, αποφάσεις κλπ που τεκμηριώνουν την πορεία αναδιοργάνωσης του Πολεμικού Ναυτικού

- Ν. 2292/1995 ΦΕΚ 35/Α/15-12-1995 «Λειτουργία ΥΠΕΘΑ, Διοίκηση – Έλεγχος των Ενόπλων Δυνάμεων»
- ΠΔ 290/2002 ΦΕΚ 260/Α/24-10-2002 «Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ»
- ΠΔ 79/2018 ΦΕΚ 148/Α'/ 10-08-2018 «Οργανισμός Πολιτικού Προσωπικού ΥΠΕΘΑ»
- Φ.120/01/510313/Σ.94/2018 Απόφαση ΥΕΘΑ «Κύρωση του ΕΚΑ» (ΦΕΚ 683/Β/27-02-2018) «Εθνικός Κανονισμός Ασφαλείας»

Απόφαση Πρωθυπουργού με αριθμό πρωτ. 247372/06 Σεπ 2016 (ΦΕΚ 469/ΥΟΔΔ) «Διορισμός Ειδικού Γραμματέα στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας»

Φ.020/17/12/Σ.36255/12 Δεκ 2012 ΚΥΑ των Υπουργών Εθνικής Άμυνας και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 3440/Β/24-12-12)

### Αποφάσεις – Γνωματεύσεις Ανώτατων Συμβουλίων:

- Απόφαση της 9<sup>ης</sup>/07 Δεκ 2009 Συνεδρίασης ΣΑΜ Οδηγίες – Κατευθύνσεις κ. ΥΕΘΑ προς τους Αρχηγούς των ΓΕ
- Γνωμάτευση Υπ. Αριθμ. 1/01 Φεβ 2011 της 3<sup>ης</sup> Συνεδρίασης ΣΑΓΕ
- Αριθ. 118 Απόφαση της 22<sup>ης</sup> /31 Οκτ 2017 Συνεδρίασης ΑΝΣ
- Αριθ. 34 Γνωμάτευση της 24<sup>ης</sup> /29 Νοε 2017 Συνεδρίασης ΣΑΓΕ

### Πάγιες Διαταγές:

ΠαΔ 0-19/2006/ΓΕΕΘΑ

ΠαΔ 0-2/2006/ΓΕΝ

Έγγραφα:

Στρατιωτικό Γραφείο ΥΕΘΑ	Φ.471/268/247456/Σ.588//23 Σεπ 2016
ΥΠΕΘΑ/ΕΔΤ	Φ.000.5/3/193952/Σ.452//19 Οκτ 2016
	Φ.000.5/4/193970/Σ.464//20 Οκτ 2016
	Φ.000.5/13/194396/Σ.590//22 Δεκ 2016
	Φ.000.1/30/69034/Σ.16223//9 Οκτ 2017
	Φ.000.1/31/70128/12 Οκτ 2017
	Φ.000.1/11/22336/Σ.3852/07 Μαρ 2018
ΓΕΕΘΑ/Δ1	Φ.000/1/290545/Σ.88//14 Ιαν 2013
ΕΓΑ/ΓΕΝ	Φ.071.1/30/2011/Σ.1185//22 Νοε 2011
ΓΕΝ/ΔΚΒ	Φ.071.8/61/213481/Σ.3658//16 Ιουν 2014
ΓΕΝ/Β1	Φ.073/8/06/.14103//23 Μαΐου 2006/ΓΕΝ/Β1-Ι
ΓΕΝ/Β5	Φ.020/2/11/Σ.32123/27 Νοε 2011/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/12/12/Σ.35006/8 Οκτ 2012/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/8/13/Σ.134347//01 Μαρ 2013/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/26/338585/Σ.1034//01 Ιουλ 2014/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/26/339565/Σ.1160//27 Ιουλ 2017/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/32/340557/Σ.1338//28 Σεπ 2017/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/5/33600/Σ.233/20 Φεβ 2018/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/16/337275/Σ.500//16 Απρ 2018/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
	Φ.020/02/2137/Σ1239//04 Ιουλ 2018/ΓΕΝ/Β5-ΙΙ
ΚΑΣΜΝ	Φ.470/1/18/Σ.125//20 Ιουλ 2018
ΠΟΕ-ΥΕΘΑ	Αρ. Πρωτ 3138/10 Οκτ 2017
ΣΔΥΝ	Αρ. Πρωτ 177/30 Οκτ 2017